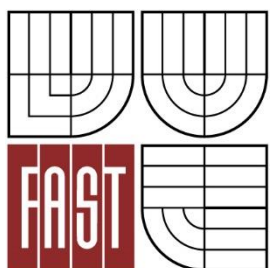




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE STAVEBNÍCTVÍ

SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ALŽBETA MACHÁČOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HANÁK, Ph. D.

BRNO 2016



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	B3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Bakalářský studijní program s prezenční formou studia
Studijní obor	3607R038 Management stavebnictví (N)
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Student	Alžbeta Macháčová
Název	Výběr a hodnocení dodavatelů ve stavebnictví
Vedoucí bakalářské práce	Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Datum zadání bakalářské práce	30. 11. 2015
Datum odevzdání bakalářské práce	27. 5. 2016

V Brně dne 30. 11. 2015

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

Podklady a literatura

Tomek, G., Vávrová, V.: Řízení výroby a nákupu. Grada, 2007.

Verband der Automobilindustrie. Společný management kvality v dodavatelském řetězci : výroba a dodávání produktu: robustní výrobní proces : předpoklady, standardy, controlling, příklady, Česká společnost pro jakost 2009.

Schneiderová Heralová, R., Střelcová, I., Tománková, J. Výstavbový projekt : (dokumentace, náklady, čas), ČVUT, FSV, 2013.

Finanční řízení podniků a finančních institucí: sborník vybraných příspěvků z mezinárodní konference: Ostrava, VŠB-TUO, 1997-2011.

Zásady pro vypracování

1. Podnikový nákup
 2. Výběr dodavatelů
 3. Hodnocení dodavatelů
 4. Analýza výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném stavebním podniku
- Cílem práce bude analyzovat výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném stavebním podniku.

Výstupem práce bude formulace návrhů na zlepšení / doporučení směřujících k efektivnějšímu výběru a hodnocení dodavatelů ve stavebnictví.

Struktura bakalářské/diplomové práce

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).

.....

Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.
Vedoucí bakalářské práce

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá systémem výběru a hodnocení dodavatelů ve stavebnictví. První část teorie se věnuje funkci nákupu, procesu nákupu a materiálové strategii. Jsou zde popsány faktory, které ovlivňují nákupní proces. Další část se zabývá způsobem výběru dodavatelů a strategií dodavatelsko – odběratelských vztahů. V poslední části teorie jsou popsána kritéria pro hodnocení dodavatelů a metodika jejich hodnocení. V praktické části jsou teoretické poznatky přeneseny do praxe. Zde je popsán nákupní proces firmy P a P okno stav, s. r. o., způsob jakým firma vybírá a hodnotí své dodavatele. Výstupem téhle části je návrh systému pro výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě P a P okno stav, s. r. o.

Klíčová slova

Nákup, výběr dodavatelů, hodnocení dodavatelů, metodika hodnocení, dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Abstract

This bachelor thesis deals with the system of selecting and evaluating suppliers in the construction industry. The first part of the theory pursues the function of purchase, the process of purchase and the materials strategies. There are described the factors which influence the whole purchase process. The other part deals with the system of selecting the suppliers and the strategy of supplier-subscriber relations. In the last part of this theory there are described the criteria for evaluating the suppliers and the methodics of their evaluation. In the practical part there is shown the theoretical knowledge then transmitted into the practice. The whole process of purchase of a company P a P okno stav, s.r.o. is being described there, the way of its selecting and evaluating the suppliers. The conclusion of this part is a suggestion of the supplier selection and evaluation suppliers in the company P a P okno stav, s.r.o.

Keywords

Purchase and selection of suppliers, evaluation of suppliers, methodics of evaluation, supplier-subscriber relations

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

Alžbeta Macháčová *Výběr a hodnocení dodavatelů ve stavebnictví*. Brno, 2016. 53 s.,
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební
ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Tomáš Hanák, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 11. 5. 2016

.....
podpis autora

Alžbeta Macháčová

Pod'akovanie:

Touto cestou by som rada pod'akovala vedúcemu mojej práce Ing. Tomášovi Hanákovi, Ph. D. za odborné konzultácie a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu tejto práce. Ďalšie pod'akovanie patrí riaditeľovi spoločnosti P a P okno stav, s. r. o., pánovi Tomášovi Matuškov, ktorý mi poskytol údaje k danej téme. A v neposlednej rade by som chcela pod'akovať svojej rodine za podporu počas môjho štúdia.

OBSAH

1	Úvod.....	10
2	Nákup.....	11
2.1	Funkcie nákupu	12
2.2	Faktory ovplyvňujúce rozhodovanie v nákupe	14
2.3	Plánovanie v nákupe.....	15
2.4	Tvorba materiálovej stratégie	16
2.5	Nákupný proces organizácie.....	16
2.6	Fázy nákupného procesu	18
3	Výber dodávateľov	20
3.1	Stratégie dodávateľsko–odberateľských vzťahov	22
3.1.1	Stabilita a konkurencie schopnosť dodávateľov	22
3.1.2	Vybudovanie vyjednávacieho vplyvu	22
3.1.3	Nebezpečné návyky	23
3.1.4	Potencionálne výhody pre dodávateľov	23
3.1.5	Zoznam požiadaviek	23
3.2	Vytváranie dodávateľsko–odberateľských vzťahov	24
3.2.1	Prekážky vstupu a výstupu dodávateľa v odvetví	24
3.2.2	Transakčné rizika	26
4	Hodnotenie dodávateľov.....	27
4.1	Kritériá hodnotenia dodávateľov	27
4.2	Metódy hodnotenia dodávateľov	30
4.2.1	Základné metódy hodnotiacich stupníc.....	30
4.2.2	Základné metódy hodnotenia dodávateľov	32
5	Praktická časť.....	34
5.1	Charakteristika firmy P a P okno stav, s. r. o.	34
5.2	Analýza súčasného stavu v spoločnosti P a P okno stav	35
5.2.1	Príjem zákaziek	35
5.2.2	Nákup, výber a hodnotenie dodávateľov	35
5.3	Analýza nákladov	36
5.4	Hlavní dodávatelia firmy	39

5.4.1	DEC – PLAST, spol. s r. o.	39
5.4.2	PRO – DOMA, SE	40
5.4.3	WOODCOTE CZ, a. s.	40
5.4.4	Petr Dostál.....	40
5.5	Návrh na zlepšenie	41
5.5.1	Návrh systému na výber dodávateľa.....	41
5.5.2	Návrh systému na hodnotenie dodávateľov	43
6	Záverečné zhrnutie.....	47
7	Zoznam použitých zdrojov	48
8	Zoznam obrázkov	49
9	Zoznam tabuliek	49
10	Zoznam grafov	49
11	Zoznam príloh.....	49

1 Úvod

V dnešnej dobe má každá firma možnosť vyberať si zo širokého spektra dodávateľov. Avšak nie každý dodávateľ je schopný vyhovieť všetkým požiadavkám, ktoré si firma stanoví. Napriek tomu, veľa firiem nepriradzuje nákupu pozornosť, ktorá mu náleží. Nakupované položky môžu tvoriť až 80% celkových nákladov výrobných organizácií z čoho vyplýva, že zvýšenie zisku je možné dosiahnuť práve znížením nákladov na nákup materiálu či služieb. Preto aj relatívne malá úspora v nákupnom procese môže významne ovplyvniť efektivitu podnikania.

Jediným zo spôsobov, ako znížiť náklady na nákup materiálu a služieb je výber vhodných dodávateľov. V procese výberu vhodného dodávateľa je potrebné eliminovať subjektívne vplyvy, ktoré by mohli mať negatívny vplyv na výber dodávateľa. V praxi sa často stretávame s tým, že rozhodnutie o dodávkach nezávisí na prospechu firmu, ale na prospechu pracovníka firmy, ktorý zvolí dodávateľa nevýhodného pre firmu aby získal osobný prospech.

Tento problém je možné odstrániť zavedením systému výberu a hodnotenia dodávateľov, ktorý hodnotí dodávateľov podľa ich schopnosti plniť požiadavky, ktoré si firma stanoví. Môže viesť k zefektívneniu nákupu a k objektívnemu posúdeniu schopnosti dodávateľa dodávať výrobky či služby.

Téma bakalárskej práce je zameraná na výber a hodnotenie dodávateľov v stavebníctve. Táto práca bude rozdelená do dvoch častí.

V teoretickej časti sa zameriam na oblasť nákupu. Pokúsim sa popísať definíciu nákupu, objasniť jeho funkciu, spôsob organizácie a priebeh nákupu. Ďalej popíšem spôsob, akým môžeme dodávateľov vyberať a kritéria, pomocou ktorých dodávateľov vyberáme. Následne popíšem spôsob hodnotenia dodávateľov a metódy pomocou ktorých dodávateľov hodnotíme.

V praktickej časti sa pokúsim svoje teoretické poznatky z predošlej časti previesť do praxe. Táto časť bude zameraná na vytvorenie systému výberu a hodnotenia dodávateľov pre konkrétny podnik. Pre túto problematiku som zvolila malú stavebnú firmu P a P okno stav, s. r. o, ktorá daný systém zavedený nemá. V tejto časti bude firma stručne predstavená, ďalej popíšem spôsob nákupu vo firme, analyzujem jednotlivé položky nákupu. Cieľom tejto práce bude navrhnúť systém výberu a hodnotenia dodávateľov, ktorý by firme, v závislosti na jej veľkosti a potreby, vyhovoval.

2 Nákup

Nákup predstavuje jednu zo základných funkcií podniku. Z hľadiska systémového pohľadu môžeme podnik rozložiť do subsystémov uvedených v nasledujúcom obrázku. [5]

NÁKUP - VÝROBA - PREDAJ

- výrobný podnik

NÁKUP - PREDAJ

- obchodný podnik

Obrázok 1: Základné subsystémy priemyslového a obchodného podniku [5]

Celkový proces priemyslového podniku môžeme znázorniť pomocou troch základných podnikových funkcií:[2]

- **funkcia nákupná** zabezpečuje pokrytie podnikových potrieb
- **funkcia výrobná** zabezpečuje vytvorenie podnikových výkonov
- **funkcia predajná** zabezpečuje uplatnenie podnikových výkonov na trhu

Základnou úlohou nákupu je zabezpečiť bezporuchový chod výrobných a nevýrobných procesov podniku. Podnik má teda zabezpečiť vlastnými činnosťami svoj chod a čo najpriaznivejší výsledok hospodárenia. Konkrétne to znamená zaistenie potrebných výkonov pri zvážení šancí a rizík a to ako na nákupnom, tak aj na predajnom trhu. Ekonomická vzácnosť zdrojov je z pohľadu podnikových činností dôvodom realizácie princípu hospodárnosti, čo samozrejme platí aj pre zaisťovanie vnútorných potrieb podniku. Požadované krytie podniku čo do množstva, stavu, štruktúry a času musí byť zrealizované za minimálnych nákladov a naopak odpovedajúce náklady majú viesť k zaisteniu pokrytia potrieb v správnom množstve, stave a čase. [2]

V závislosti na konkrétnych podmienkach nákupu rozlišujeme tri typy nákupných situácií, ktorými sú: [9]

- opakovaný nákup – uskutočňuje sa počas dlhšieho obdobia prakticky bez zmeny,
- modifikovaný nákup – k tomuto typu nákupu dochádza v prípade určitých zmien vo výrobe, dodacích podmienkach prípadne dodávateľov, pri ktorom je nevyhnutné urobiť čiastočný výskum ponuky na trhu
- nový nákup – situácia, v ktorej je nutné vyriešiť nové nákupné úlohy.

Úlohy nákupu sú realizované s ohľadom na vlastnú kapacitu podniku. Jedným z najdôležitejších rozhodnutí podniku sa niekedy môže stať vyriešenie otázky, či určitý vstup nakúpiť alebo ho vyrobiť vo vlastnej réžií. Management výroby nie je jednoznačne daný pre akýkoľvek výrobný podnik. Pri zvažovaní tejto otázky sa zohľadňuje typológia podniku, ktorá využíva radu hľadísk. Najčastejšie sa jedná o nasledujúce:[2]

- počet vyrábaných výrobkov a ich opakovanosť,
- intenzita vplyvu výrobcu na kupujúceho, alebo naopak,
- základný typ výroby: kusová , malosériová, sériová, veľkosériová a hromadná,
- usporiadanie výrobného procesu
- plynulosť či prerušovanosť výroby z hľadiska organizačného a technologického,
- stupeň rozvoja výrobnej techniky v podniku
- proces zmien vstupných prvkov.

2.1 Funkcie nákupu

V praktickom slova zmysle nákupom (zásobovaním) zaistujeme iba hmotné statky a služby. Pojem materiálové hospodárstvo môže byť rovnako synonymom, pretože správne riadené zásobovanie sa neobíde bez rešpektovania kritérií hospodárnosti, môže však byť v podniku aplikované na oblasť širšiu než predstavuje nákup, a to na oblasť riadenia celého hmotného toku v podniku.

Nositeľom funkcie nákupu v podniku je obvykle útvar nákupu. Jeho základnou funkciou je efektívne zabezpečenie predpokladaného priebehu základných, pomocných a obslužných výrobných a nevýrobných procesov surovinami, materiálom a výrobkami v potrebnom množstve, sortimente, kvalite, čase a mieste.

Splnenie tejto funkcie v súlade s ekonomickými kritériami efektívnosti predpokladá v samotnom podniku:[7]

- čo najpresnejšie a včas zaistiť predpokladanú budúcu spotrebu materiálu,
- systematicky zvažovať potenciálne disponibilné zdroje pre uspokojovanie potrieb,
- úplne a včas prejednávať a uzatvárať zmluvy v ekonomicky efektívnych dodávkach, trvale sledovať ich realizáciu, prejednávať zmeny v potrebách, taktiež i prípadné odchýlky v dodávkach,
- systematicky sledovať a regulovať stav zásob a zabezpečiť ich čo najefektívnejšie využitie,
- zabezpečiť efektívne fungovanie skladového hospodárstva, dopravy, manipulačných procesov,
- vytvárať a zdokonaľovať odpovedajúci informačný systém pre riadenie nákupného procesu,
- systematicky zabezpečovať personálny, organizačný, metodický a technický rozvoj riadiacich a hmotných procesov,
- Uskutočňovať aktívnu servisnú prípravu.

Vo vzťahu s okolím je nutné v tržných podmienkach klásť dôraz hlavne na: [7]

- systematické dlhodobé prognózovanie budúcich materiálových potrieb, predvídanie trendov a tendencií v objeme a štruktúre spotreby ako po stránke hmotnej, tak hodnotovej, kvantitatívnej a kvalitatívnej,
- systematické a dlhodobo orientované poznávanie budúcich potencionálnych materiálových zdrojov a ekonomických parametrov ich získavania na tuzemskom i zahraničnom trhu,
- aktívny prístup k nadväzovaniu a uskutočňovaniu dlhodobých a relatívne stabilných obchodných vzťahov s potencionálnymi dodávateľmi, ktoré sa týkajú hlavne včasného vzájomného predávania informácií o predpokladanom vývoji zdrojov a potrieb a očakávaných zmenách v technických a ekonomických podmienkach,
- aktívnu dlhodobú spoluprácu v otázkach kvality výrobkov, zabezpečovania inovácií výrobkov, zdokonaľovania dodávkových ciest, premiestňovacích, skladovacích, manipulačných a baliacich procesov.

2.2 Faktory ovplyvňujúce rozhodovanie v nákupe

Dôležitým krokom v procese rozhodovania je poznanie problému. Nákupné rozhodnutie môže ovplyvniť celá rada faktorov. Príkladom sú faktory uvedené v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 2: Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodnutie [9]

Podmienky dodávky – každá dodávka musí byť uskutočnená za určitých dodacích a platobných podmienok, ktoré musia byť v kúpnej zmluve (faktúre) jasne formulované.

Akosť – pre odberateľa je najdôležitejšie aby nakúpil kvalitný materiál za čo najnižšiu cenu. Napriek tomu, väčšinou čo je lacné, nie je kvalitné.

Množstvo – v prípade, že firma nakupuje v malom množstve, znamená to, že musí materiál objednávať častejšie z čoho vyplývajú zvýšené jednotkové náklady. Naopak v prípade, že firma nakupuje vo veľkých množstvách, často to prináša výhody vo forme výhodnejších cenových podmienok. Musíme ale dbať o to aby tento materiál nepodliehal zastarávaniu alebo kazeniu pri dlhšom skladovaní. Aj z tohto dôvodu je pre firmu dôležité vytvoriť si systém riadenia zásob.

Cena – každá firma vo vlastnom záujme hľadá tú najnižšiu cenu na trhu. Cena materiálu však nie vždy odpovedá požadovanej kvalite. Preto je v niektorých prípadoch pre firmu lepšie siahnuť po možno drahšom materiály, čo ale v konečnom dôsledku môže firme ušetriť za dodatočné náklady na reklamácie atď.

Čas – stavebnom priemysle hrá čas veľkú rolu. Je dôležité vedieť kedy daný materiál či službu treba nakúpiť, pretože materiál musí byť k dispozícii práve vtedy, keď je vo výrobnom procese potrebný. Výrobok by mal byť dokončený v naplánovanom čase, aby ho výrobca mohol v dohodnutom termíne odovzdať.

Dodávateľ - výber vhodného dodávateľa je jedným z hlavných faktorov, ktoré sú predpokladom k dobrému nákupe. Dodávateľia by mali byť starostlivo vyberaní, aby vyhovovali konkrétnym požiadavkám firmy. Pre firmy je veľmi dôležité nájsť spoľahlivého dodávateľa, s ktorým bude môcť počítať s dlhodobou spoluprácou. [9]

2.3 Plánovanie v nákupe

Pri plánovaní nákupu vychádzame zo stanovených cieľov a stratégie podniku, respektíve obchodnej činnosti podniku. Plánovanie nákupu prebieha z časového hľadiska v týchto úrovniach:[2]

- strategické
- taktické
- operatívne

Východiskom pre určenie strategických cieľov v oblasti nákupu sú analýzy, a to ako situácie na trhu, tak aj situácie vnútropodnikovej. Analýzy pre nákup majú spravidla tieto nasledujúce fáze, pre vyjasnenie budúcej koncepcie nákupu podniku: [2]

1. Analýza situácie nákupného trhu, určenie potencionálnych príležitostí a hrozieb
2. Vnútropodnikové analýzy

Analýza situácie nákupného trhu zahŕňa: [2]

- rozbor trhu, respektíve odvetvia – charakteristiku nákupného trhu (dodávateľov, ostatných dopytujúcich, zvyklostí a pod.)
- rozbor vlastnej pozície na trhu – aký podiel svojim nákupom podnik predstavuje vzhľadom k celkovému predaju na danom trhu a aký podiel máme na predaji svojich dodávateľov.

Vnútropodnikové analýzy obsahujú: [2]

- ABC analýzu s možnosťou využitia Paretovho princípu 20/80 – možno využiť k určeniu najvýznamnejších položiek zásob z hľadiska významnosti pre výrobný alebo obchodný proces, k určeniu najvýznamnejších položiek zásob z hľadiska ich finančnej nadväznosti.
- Analýzu silných a slabých stránok firmy - slúži ako podklad pre vymedzenie cieľov nákupu posúdením hospodárnosti, finančných možností, personálnych znalostí technologických skúseností, vlastníctva patentov a pod.
- Portfólio analýzy a analýzy životného cyklu výrobku . Sú východiskom pre tvorbu materiálovej nákupnej stratégie.

Základné ciele podniku slúžia ako východisko pre definovanie cieľov v jednotlivých funkčných oblastiach podniku, teda aj v nákupe. Nákupné ciele sú spravidla tieto: [1]

- uspokojenie potrieb,
- zníženie nákladov nákupu,
- zníženie rizika nákupu,
- zvýšenie rýchlosti nákupu,
- zvýšenie flexibility nákupu,

- zvýšenie kvality nákupu,
- sledovanie nákupných cieľov orientovaných na verejné záujmy

Stanovené ciele v oblasti nákupu sú východiskom pre definovanie nákupnej stratégie. Nákupná stratégia ma štyri základné časti: [5]

- materiálovú stratégiu,
- stratégiu nákupu informačných systémov
- stratégiu riadenia zásob,
- stratégiu dodávateľsko – odberateľských vzťahov.

2.4 Tvorba materiálovej stratégie

Jej obsahom je rozhodnúť o budúcej materiálovej variante, tzn. o použití technicky reálneho a ekonomicky optimálneho druhu materiálu a surovín pre určitý výrobok. Súčasťou je rozhodovanie tohto typu: [7]

- nakúpiť,
- vyrobiť,
- vyrobiť v kooperácii.

Základné rozhodnutie pri nákupe sa vzťahuje predovšetkým na voľbu medzi zaistením z vlastnej výroby a cudzou dodávkou. Vlastná výroba je pred dodávkou preferovaná v situácií, keď: [7]

- cena dodávky je vyššia než vlastné náklady výroby,
- nie je možná doprava a skladovanie,
- je požiadavka absolútnej kontinuity a istoty v zásobovaní,
- je možné dosiahnuť vlastnou výrobou lepšiu akosť,
- kapitál je k dispozícii a nie je dostatočne využitý,
- sme vlastníkmí know-how, patentov a pod.,
- žiadni dodávatelia nereagujú na ponuku.

Cudziu dodávku uprednostníme pred vlastnou výrobou vtedy, keď:

- cena dodávky je nižšia než vlastné náklady výroby,
- dodávateľ môže zaistiť vyššiu akosť,
- licencia, resp. produkčné práva, sú nedostupné alebo príliš drahé,
- vlastná výroba prináša rizika – bezpečnostné, výrobné a pod.,
- nie sú skúsenosti s riadením podobnej výroby.

2.5 Nákupný proces organizácie

Na trhu organizácií sú tovar a služby nakupované za tým účelom, aby prinášali zisky z predaja (obchodné organizácie), aby organizácie mohli produkovať a pri tom znížili výrobné náklady (priemyslové podniky), alebo splnili svoje záväzky voči verejnosti alebo štátu (štátne inštitúcie). Pri nákupe potrebného tovaru a služieb prechádza nakupujúca organizácia nákupným procesom. [2]

Vlastný rozhodovací proces pri nákupe sa člení na niekoľko rozhodovacích krokov. Ich význam sa líši podľa toho, o aký typ nákupu sa jedná. Obvykle sa uvádzajú a v praxi používajú tie kroky: [5]

1. Poznanie problému – iniciovanie nákupu.
2. Identifikácia charakteru potreby.
3. Špecifikácia výrobku.
4. Nákupný prieskum trhu – prieskum dodávateľov a predikcia budúcich potrieb.
5. Sústreďenie ponúk.
6. Výber dodávateľov.
7. Zadanie objednávok a zjednanie zmlúv.
8. Kontrola dodávok.
9. Hodnotenie dodávateľov.

Pri rozhodovaní o potrebách sú základné otázky: [5]

- Je potreba opodstatnená?
- Je potreba nevyhnutná?
- Jak je potreba naliehavá (má priority)?

V prípade, že sú potreby už známe, spracuje sa všeobecná charakteristika, ktorá obsahuje hlavne prehľad technických a ďalších požiadaviek na vlastnosti výrobkov. U štandardizovaných výrobkov to nie je problém, u zložitejších, špecifických požiadaviek spolupracuje nákup s ostatnými odbornými pracovníkmi kooperujúcich útvarov, aby sa správne definoval výrobok. Tým, ktorý rozhoduje o spôsobe uspokojenia potreby, tzn. materiálu, ktorý bude nakúpený, zvažuje technické, ekonomické, ekologické, estetické a normatívne parametre jednotlivých variant, ktoré prichádzajú do úvahy. Zvažujú sa aj kritéria spoľahlivosti, životnosť, výdatnosť, ceny a pod. V tejto súvislosti je dôležitým rozhodovaním: "vyrobiť - nakúpiť" a niekedy taktiež "vyrobiť v kooperácii", pri opakovanom nákupe tiež "substituovať – zameniť" a pri pracovných nástrojoch, strojoch a zariadení "požičať".

Pri rozhodovaní "vyrobiť – nakúpiť" je nutné zvážiť, či firma môže výhodnejšie zvládať výrobu vo vlastnej prevádzke. Pri tom je nutné zvažovať aj vplyv na nevyhnutný nákup zariadení, podmienky nákupu základných materiálov, vplyv zásob, vplyv na kvalitu, ako aj celkové náklady, ktoré sú vlastnou výrobou vyvolané. Je zvolená varianta, ktorá efektívne ovplyvňuje splňanie dlhodobých cieľov firmy – lepšie podporuje dlhodobú prosperitu. Dôležité je vypracovať podrobnú špecifikáciu výrobku. V rámci tohto rozhodovania je možné využiť metódy, ktoré ponúka hodnotová analýza. Hodnotová analýza je metóda, ktorá umožňuje nachádzať také riešenia ktoré sú najefektívnejšie. Pri hodnotovej analýze sa skúmajú – hodnotia jednotlivé materiálové prvky s cieľom určiť, či je možná ich modifikácia, substitúcia, štandardizácia, alebo ich lacnejšia výroba. Pri tom sa kladú nasledujúce otázky: [6]

- Zvýši použitie určitého druhu hodnotu výrobku?
- Sú náklady proporcionálne vo vzťahu k výrobku, jeho funkčnosti?

- Musí mať výrobok všetky svoje predurčené vlastnosti, sú požadované zákazníkom, budeme sa chovať účelne s ohľadom na konkurenta?
- Existuje niečo lepšie než predpokladané použitie?
- Je možné daný druh – komponent vyrábať s nižšími nákladmi?
- Existuje štandardizovaný výrobok, ktorý by sa mohol pre dané účely lepšie použiť?
- Odpovedá množstvo v prípade vlastnej výroby efektívnej počiatocnej dávke – životnosti špeciálnych nástrojov?
- Aké sú materiálne, mzdové a režijné náklady a aký je zisk?
- Je niektorý z dodávateľov (subdodávateľov) schopný daný výrobok (komponent) dodávať lacnejšie?
- Aké sú jednotlivé rizika jednotlivých variant, je možné ich ovplyvniť?
- Aký vplyv bude mať dané riešenie na image podniku a goodwill firmy?

2.6 Fázy nákupného procesu

Fáza 1: Zistenie problému

Nákupný proces v organizácii začína vtedy, keď vznikne problém alebo potreba, ktorá má za následok požiadavku na nákup tovaru alebo služby. Tento problém vzniká na základe pôsobenia vnútorných alebo vonkajších stimulov.[7]

Fáza 2: Základné údaje o potrebe

Potreba je základným spôsobom špecifikovaná predovšetkým pomocou druhu a množstva tovaru. U zložitejších a strategicky významnejších položiek nákupu nakupujúci spolupracuje pri stanovovaní požadovaných vlastností tiež so zákazníkmi a pracovníkmi iných podnikových útvarov. V tejto fáze môže taktiež významne pomôcť dodávateľ, ktorý môže zákazníka zoznámiť s vlastnosťami ponúkaného tovaru. [7]

Fáza 3: Špecifikácia výrobku

V tomto kroku sa jedná o stanovenie technických parametrov tovaru. V rámci hodnotovej analýzy spracováva technický tím projekt, ktorého zmyslom je znižovanie nákladov, pri čom sú jednotlivé súčasti starostlivo študované. (Pri analýze konštrukčne zložitejších nakupovaných výrobkov väčšinou platí, že 20% ich častí vyvoláva 80% nákladov.) [7]

Fáza 4: Hľadanie dodávateľa

V tejto fáze dochádza k vyhľadaniu konkrétneho dodávateľa odberateľom, zmyslom je v prvom rade zhromaždiť informácie o potencionálnych dodávateľoch. Pokiaľ sa jedná o prvý nákup je hľadanie dodávateľa významnejšie a náročnejšie. Úlohou dodávateľa je taktiež vyhľadávať potencionálnych odberateľov s cieľom dostať sa na hlavný zoznam dodávateľov. [7]

Fáza 5: Posudzovanie ponúk

Odohráva sa na základe informačných materiálov alebo osobných jednaní s dodávateľom. Pri zložitejších a finančne náročnejších druhoch materiálu vyžadujú

odberatelia detailnejšie návrhy, napr. technické a marketingové správy. Na základe posúdenia ponúk sú niektorí dodávatelia ihneď vylúčení a ostatní ďalej vyzývaní k priamemu jednaniu. [7]

Fáza 6: Výber dodávateľa

V tejto fáze dochádza ku konečnému výberu dodávateľa. Podnik spravidla hodnotí schopnosť dodávateľa podľa rôznych kritérií s ohľadom na ich dôležitosť. Okrem úlohy vybrať najvhodnejšieho dodávateľa daného vstupu má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovať o počte dodávateľov preto, aby príliš nenarastala sila vyjednávacieho vplyvu niektorého z nich. Dodávateľské spektrum je možné v tomto kontexte rozdeliť na hlavných dodávateľov (majú najväčší podiel na nákupe daného vstupu), sekundárnych dodávateľov (snažia sa zvýšiť svoj podiel na nákupe) a vedľajších dodávateľov (prevláda snaha uchytiť sa predovšetkým pomocou nízkych cien). [7]

Fáza 7: Objednávka

Obsahom konečnej objednávky, ktorú vystavuje odberateľ vybranému dodávateľovi, sú formálne dohodnuté technické parametre, množstvo, termíny dodávok, postup pri odmietnutí závadných dodávok, záruka apod. V rámci dlhodobej spolupráce odberatelia preferujú realizáciu súborných objednávok pred periodickými. Dôvodom je úspora administratívnych nákladov spojených s podaním vždy novej objednávky. Zároveň je v rámci dlhodobých vzťahov vhodné dohodnúť dodávky v menších množstvách a častejšie, čo vedie k žiadanému zníženiu zásob a s nimi spojenými nákladmi na zásoby. Tieto praktiky môžu viesť až k tzv. nákupu bez zásob („zero inventory“) a princípu jedného dodávateľa, kde objednávky sú automaticky odosielané dodávateľovi až vtedy, keď vznikne potreba zásob. [7]

Fáza 8: Zhodnotenie nákupu

V tejto fáze hodnotí odberateľ výkon určitého dodávateľa, pričom môže používať niektorý z uvedených prístupov:

- a) môže klásť otázku na konečné hodnotenie užívateľa;
- b) môže zhodnotiť dodávateľa podľa predom stanovených kritérií (porovnať skutočný a požadovaný stav);
- c) môže porovnávať skutočné náklady s predpokladanými nákladmi na nákup. [7]

3 Výber dodávateľov

Výber vhodných dodávateľov je pre podnik veľmi dôležitý. Správny výber dodávateľov môže priaznivo ovplyvniť hospodárenie podniku. Zníženie nákladov na materiál zvyšuje ziskové rozpätie na každú vyrobenú a predanú jednotku a znižuje náklady vynaložené na jednotku v zásobách (znižuje kapitál vložený do zásob). Vhodný dodávateľia priaznivo ovplyvňujú zákaznícky servis – výrobný proces prebieha hladko, bez spomalenia alebo výpadku. [3]

Proces spojený s obstarávaním alebo nákupom zahrňuje najdôležitejšiu činnosť, ktorou je výber potencionálnych dodávateľov. S výberom vhodného dodávateľa úzko súvisí hospodárenie podniku.

V prvej fáze je nutné zostaviť zoznam všetkých potencionálnych dodávateľov pre tie položky, ktoré sa nakupujú. Pri výbere dodávateľov pre novú zákazku je vhodné vytvoriť nový zoznam, pri opakovanej výrobe je vhodné doplniť pôvodný zoznam o nových možných dodávateľov. Vytvárame tak budúci databázu dodávateľov, do ktorej ukladáme priebežné hodnotenia. Do databázy vkladáme všetky dostupné údaje získané a získané dáta z oblasti zásobovacej logistiky (napr. dátum prijemky tovaru, dodržanie požadovaného termínu dodania, predanie dokumentov, výsledky vykonania vstupnej kontroly jednak z hľadiska kvality, ale aj úplnosti dodávky. [3]

V každej obchodnej situácii je užitočné mať viac dodávateľov a zákazníkov, než je pre činnosť zarábajúceho podniku nutné. Je dôležité mať možnosť obrátiť sa inam v prípade, že je dodávateľ zrazu príliš drahý alebo inak neuspokojujúci, ako napr. pri neskorých dodávkach alebo zlej kvalite dodávaného tovaru. Inak vzniká nebezpečenstvo obchodných strát, pretože tovar nie je pripravený k predaju, alebo sa stráca čas nekonečným dohadovaním a urgovaním dodávateľa a zháňaním náhradného dodávateľa na poslednú chvíľu. Ak sa nespoliehate na príliš malý počet dodávateľov, znižuje sa riziko, že by dodávateľia mohli negatívne ovplyvňovať vaše ceny zvyšovaním cien nimi dodávaného tovaru. [3]

Potenciálna sila malého podniku je v tom, že je podstatne menej obmedzovaný vlastnou veľkosťou a preto je v menšom nebezpečenstve, že zabudne, čo to vlastne obchodovanie je. Napriek tomu existujú podniky, napríklad v maloobchode, ktoré úmyselne nakupujú od jediného veľkoobchodu. Na oplátku za veľké množstvo odoberaného tovaru sú im ponúkané atraktívne zľavy, spolupráca s reklamnou činnosťou, prenikanie na trh. Ale aj tieto firmy majú pripravené iné zdroje dodávok, ktorými dopĺňujú hlavný sortiment tovaru a umožňujú alternatívne dodávky v prípade, že neočakávane narastie dopyt po určitom druhu tovaru, ktorú nestačí pokryť jedným dodávateľom. Existencia ďalších dodávateľov im dáva potrebnú istotu a pevnejšiu pozíciu pri nákupe a vyjednávaní. [6].

V podstate existujú dva typy dodávateľov: [7]

- konzervatívni – dodáva rovnaký sortiment, je síce spoľahlivý ale nie inovatívny;
- inovatívni – presadzuje zmeny v sortimente a v technológiách.

V praxi sa teda firmy (odberatelia) spravidla orientujú na výber takého dodávateľa, ktorý svojou filozofiou zodpovedajú filozofii podniku odberateľa. [7]

V nákupnej praxi podniku sa často stretávame so špecifickým spôsobom výberu dodávateľa ako: [7]

- podnik chce nakúpiť čo najlacnejšie
- podnik ma subjektívny prístup (zvolí prvú variantu)
- podnik sa riadi subjektívnymi záujmami
- výber prebieha výberovým konaním

Pri prepočtoch nákladnosti jednotlivých dodávateľov je nutné zaistiť, aby boli prepočty zrovnateľné, čo sa týka: [7]

- nakupovaného množstva
- veľkosti jednotky
- ceny

Pri porovnávaní vzájomne konkurenčných cien dodávateľov musíme zvažovať všetky zložky, ktoré môžu jej výšku ovplyvniť. V podstate môžeme vychádzať z troch úrovní nákupných cien: [7]

- základné nákupné ceny (tie sú spravidla uvedené v ponukovom cenníku)
- čisté nákupné ceny (upravené o zľavy a príplatky)
- zaručené ceny na rampe príjmov (upravené o ďalšie náklady nákup, napr. dopravné)

Cenová politika nákupu však v skutočnosti nemôže byť z hľadiska opatrení tak aktívna, ako je cenová politika predaja. Nedá sa teda riešiť pomocou techník, ktoré sú zvažované v rámci predajných aktivít. Priestor pre cenové jednania odberateľa je daný hlavne podielom, ktorý činí dopytové množstvo na celkových tržbách dodávateľa. Aj v situácií významného odberateľa sa redukcia cien spravidla nerieši priamo cenovými nástrojmi, ale rôznymi variantami dodacích a platobných podmienok. Jednania s konkrétnymi dodávateľmi sa bude odvíjať od cieľov, ktoré si odberateľ stanovil.

Za kontrastné ciele je možné považovať: [7]

- požiadavka extrémne nízkej ceny (v centre pozornosti jednania je potom cena a jej nástroje),
- požiadavka presného dodania a plnenie dohodnutých podmienok (opiera sa spravidla o dlhodobé dodávateľsko–odberateľské vzťahy).

3.1 Stratégie dodávateľsko–odberateľských vzťahov

Zmyslom tejto časti nákupnej stratégie je systematické vytváranie takých podmienok pre realizáciu vzťahov s dodávateľmi ktoré by po vecnej a ekonomickej stránke odpovedali platným právnym normám a záväzným pravidlám a čo najefektívnejšie zaistovali požadované uspokojovanie výrobných a nevýrobných potrieb podniku. Súčasťou stratégie dodávateľsko-odberateľských vzťahov je: [9]

- voľba dodávateľa
- voľba dodávkových ciest
- rozhodovanie o podmienkach dodávok
- rozhodovanie o spôsobe materiálne technického a právneho zabezpečenia dodávok

V podmienkach právnej subjektivity podnikov sa väčšia pozornosť venuje zahranično-obchodným vzťahom pri dovoze. [9]

Napriek tomu, že existuje veľa aspektov tejto stratégie, z hľadiska štrukturálneho sú najdôležitejšie tieto: [2]

- stabilita a konkurencieschopnosť spoločenstva dodávateľov,
- optimálny stupeň vertikálnej integrácie,
- rozdelenie nákupu medzi schopných dodávateľov,
- vybudovanie maximálneho vplyvu u zvolených dodávateľov.

3.1.1 Stabilita a konkurencie schopnosť dodávateľov

Zo strategického hľadiska je žiaduce nakupovať od dodávateľov, ktorý si udržia alebo zlepšia svoju konkurenčnú pozíciu v zmysle svojich výrobkov a služieb. Tento faktor zaistuje, že firma bude nakupovať výrobné vstupy postačujúcej alebo lepšej kvality (ceny), aby si zaistila svoju vlastnú konkurencieschopnosť. Taktiež voľba dodávateľov, ktorí budú naďalej schopní zaistiť potreby firmy minimalizuje náklady na zmeny dodávateľov.[7]

3.1.2 Vybudovanie vyjednávacieho vplyvu

Ako vplyvného dodávateľa označujeme dodávateľa:

- sústredovaného (skupinu, horizontálny systém),
- s absenciou závislosti na zákazníkovi kvôli významnému podielu predaja,
- s nákladmi na prechod k inému dodávateľovi hroziacich zákazníkovi,
- s jedinečným alebo diferencovaným produktom (málo substitútov),
- s hrozbou integrácie smerom dopredu (ustálené alebo zmluvné dodávateľsko - odberateľské vzťahy),
- ktorého odberateľ postráda hrozbu spätnej integrácie,
- ktorého odberateľ sa stretáva s vysokými nákladmi na informácie, nákupy alebo vyjednávanie.

Pri nákupe je cieľom nájsť mechanizmus pre vyváženie alebo prekonanie týchto zdrojov vplyvu dodávateľov. Pre zníženie vplyvu dodávateľov môžu byť uplatnené tieto odporúčania: [7]

- rozptýľte nákupy,
- vyhýbajte sa nákladom prechodu,
- pomáhajte náhradným zdrojom k úspechu,
- presadzujte štandardizáciu,
- vytvorte hrozbu spätnej integrácie.

3.1.3 Nebezpečné návyky

Pri výbere dodávateľov sa vyskytujú dva nebezpečné návyky, ktorým sa treba vyhnúť:

1. Prílišné spoliehanie na dobre známych a sympatických ľudí. Napriek tomu, že efektívne obchodné vzťahy sú často spojené so vzťahmi priateľskými, nemusí to tak byť vždy. Veľmi často sú najlepšie obchodné styky uzatvárané medzi pomerne neznámymi ľuďmi, ktorí sa prejavujú ako spoľahliví partneri. Cieľom je vždy získať dostatočný počet solídnych dodávateľov.
2. Príliš rýchle rozhodnutie, že už máte dostatočné množstvo dodávateľov a neskôr dospejete k názoru, že je vo vyhľadávaní treba pokračovať. [3]

3.1.4 Potencionálne výhody pre dodávateľov

Pokúsiť sa pozrieť na potencionálny obchodný vzťah očami predávajúceho je veľmi užitočné. Čo očakáva od obchodu okrem zvýšenia obratu zisku? Ďalšie očakávané výhody môžu byť: [3]

- Ďalšie miesto, kam sa bude dodávať jeho tovar, čo pomôže zhospodárniť prevádzku dopravného systému.
- Zvýšenie predaja produktov, ktoré sa tak dobre nepredávajú a tým aj lepšie využitie skladového a administratívneho systému.
- Zlepšenie povesti v mieste pôsobenia podniku s možnosťou, že s ním možno bude chcieť obchodovať aj konkurencia.
- Zákazník, ktorý bude mať záujem o nové druhy tovaru, aké doteraz nedodával.

3.1.5 Zoznam požiadaviek

Výhodné je zostaviť si zoznam toho, čo očakávate od každého zo svojich dodávateľov. Okrem ceny môže tento zoznam obsahovať: [3]

- diskont na väčšie množstvo odobraného tovaru, ktorý môže zvýhodniť nie tak časté nákupy väčšieho množstva,

- partnerovu ochotu kedykoľvek dodať veľmi malé množstvo tovaru,
- rabat na celkový objem nákupu za určité obdobie
- províziu u mimoriadne rýchlej dodávky,
- časový plán dodávok
- systém informovania zákazníkov o zmenách charakteru výrobkov alebo služieb,
- záruku, prípadne technickú podporu,
- zložitosť podania objednávky a dosiahnuteľnosť pracovníkov dodávateľa
- spôsob akým dodávateľ informuje o nedostupnosti tovaru,
- záväznú dobu od prevzatia objednávky k dodávky tovaru,
- celý rozsah sortimentu produktov a služieb
- úverová politika,
- špecifikácia (rozmery, značka, technické parametre...)

3.2 Vytváranie dodávateľsko-odberateľských vzťahov

Dodávateľsko-odberateľské vzťahy predstavujú obchodný kontakt alebo rôzne formy spolupráce medzi podnikom dodávateľa a odberateľa na trhu organizácií. Tieto vzťahy sú obvykle zabezpečované zmluvne, podľa legislatívy obchodne záväzkových vzťahov. S realizáciou dodávateľsko-odberateľských vzťahov je spojená rada marketingových, logistických a obchodných aktivít. Pri úvahách o usporiadaní dodávateľsko-odberateľských vzťahov musíme vychádzať z vonkajších a vnútorných vplyvov, pričom za najdôležitejší faktor je považovaná pozícia podniku na danom trhu. [2]

3.2.1 Prekážky vstupu a výstupu dodávateľa v odvetví

Existencia a intenzita vstupných a výstupných prekážok dodávateľa na trh a z neho má dopad na konkurenčnú situáciu na zdrojoch, na silu vyjednávacieho vplyvu dodávateľov a konečne aj na výsledné riešenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov s ich dopadom pre odberateľský podnik a jeho zákazníkov.

Základné prekážky vstupu nového dodávateľa a ich charakteristika: [2]

1. Náklady na nový zdroj nákupu - ide o prípad, kedy ponuka určitého výrobku alebo technológie je tak špecifická a obmedzená, že existuje iba málo dodávateľov na svete. V tejto situácii by sa nový dodávateľ stretol nie len s veľkými nákladmi na vlastný rozvoj, ale aj s problémami dôveryhodnosti a schopnosti vyhovieť vo finančných kritériách a dodávkach.
2. Náklady na získanie výrobku („náklady prechodu“) - tvorí ich tá časť nákladov, ktoré musí odberateľ rešpektovať, aby získal vstup (výrobok) u nového dodávateľa. Môžu obsahovať náklady na stanovenie nového

zdroja, ako aj na pracovnú silu a na nákup vedľajších zariadení, nákladov na výchovu personálu, ktorý bude využívať nový výrobok, ďalej logistické a administratívne náklady spojené s riadením nového zdroja.

3. Čas potrebný na overenie nového dodávateľa - v niektorých prípadoch môže trvať až dva roky a jedná sa o overenie požadovaných kritérií.
4. Prekážky zo strany zákazníkov - takýmito zákazníkmi sú predovšetkým podniky, ktoré nakupujú komplexný systém, keď vymieňajú celé zariadenia a preferujú udržať si pôvodného dodávateľa.
5. Štátna politika vlády - je zdrojom ťažko prekonateľných prekážok. Môžu ním byť protekcionistické opatrenia štátu v zahranične obchodných vzťahoch.
6. Stanovený dodávateľ - v niektorých podnikoch môže byť stanovený dodávateľ preto, aby zabezpečil komplexnosť systému, servis po predaji, väzby v rámci skupiny podnikov, miestny rozvoj a pod.

Prekážky výstupu existujúceho dodávateľa a ich charakteristika: [2]

1. Náklady výstupu - pri strate odberateľa realizuje dodávateľ straty v podobe ušlých tržieb a ziskov. Dôvodom môžu byť jedno rázové obchody, likvidácia podniku a pod.
2. Partnerstvo - trvalá spolupráca v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov je nadväzovaná za účelom ovládnutia predajného trhu. Uvedený zámer so sebou nesie aj niektoré nevýhody, napr. v podobe možného spomalenia inovačných procesov alebo prekážok výstupu dodávateľa (pramení častejšie z morálnych než z ekonomických záväzkov).
3. Know-how - so stratou dodávateľa môže odberateľ prísť o prakticky nenahraditeľný zdroj nákupu a naviac know-how, doposiaľ poskytované existujúcemu odberateľovi, bude pravdepodobne po prerušení vzťahov ponúknuté konkurencií.
4. Legislatíva - môže v niektorých prípadoch (napr. ochrana zamestnanosti, zabezpečovanie spoločenských záujmov) zabráňovať výstupu dodávateľa z dodávateľsko-odberateľských vzťahov.
5. Dôveryhodnosť - predstavuje typickú prekážku pre trhy výrobkov so špičkovou technológiou. Prekážka je tým väčšia (a nákladnejšia), čím väčší je image odberateľa.
6. Reciprocita - objavuje sa predovšetkým v zahranične obchodných vzťahoch. Princíp spočíva v tom, že dodávateľ musí nakúpiť ako protihodnotu za predaj v zahraničí určitý objem tovaru, ktorý potom realizuje na svojom domácom trhu. Reciprocita tak spôsobuje problémy výstupu určitého dodávateľa z odvetvia.

3.2.2 Transakčné rizika

Pre zabezpečenie chodu podniku sú neodkladné zdroje, ktoré sa nachádzajú u dodávateľa. V závislosti na význame týchto zdrojov, ich špecifik, prístupnosti a disponibilite na trhu je odberateľ vystavený určitému riziku. Riziko, ktoré odberateľ podstupuje v súvislosti s vykonaním nákupu, v rámci ktorého dochádza k transakciám, je subjektívnej povahy. [1]

Transakčné riziká sú teda riziká prameniace z obchodovania, respektíve transakcie. Veľkosť transakčného rizika je podmienená nasledujúcimi faktormi: [7]

- a) stupňom novosti transakcie (priamy, opakovaný, modifikovaný nákup),
- b) charakteristikou nákupného trhu (homogenita a stabilita nákupného trhu),
- c) významom problémov v činnosti odberateľa (bežný, dôležitý, strategický nákup)
- d) charakteristikou predajného trhu (inovativnosti, konkurenčnej pozície odberateľa a rozvoj trhu).

Za štyri základné typy transakčných rizík považujeme: [7]

1. Technické riziká (schopnosť odberateľa technicky špecifikovať vstup, kompatibilita technických špecifik s technológiou odberateľa, kompatibilita s požiadavkami užívateľov, akosť a stabilita akosti nakupovaného výrobku...)
2. Riziká spojené s disponibilitou výrobkov a služieb (dodržovanie dodacích lehôt, presnosť dodávok...)
3. Riziká spojené s ovládaním používania výrobkov a služieb odberateľom (potreba poradenstva, servisu preškolenia personálu odberateľa, rýchlosť reklamačného konania...)
4. Finančné riziká (ceny, platobné podmienky, vzťah obstarávacích a celkových nákladov na vstup, cenový vývoj...)

4 Hodnotenie dodávateľov

Cieľom hodnotenia dodávateľov je získanie maximálne objektívnych informácií o dodávateľovi a zaistenie kvality dodávok tým, že sa trvalo zlepšuje kvalita dodávateľov. Medzi spôsoby hodnotenia kvality dodávateľov patrí:

- objektívne hodnotenie – zaoberá sa dodržovaním dodacích termínov, kvality a ceny dodávok, prebieha na základe plnenia jednotlivých dodávok;
- subjektívne hodnotenie – vytvárajú interný zamestnanci na základe vyplnených dotazníkov zameraných na aktuálne potreby firmy.

Hodnotiteľom môžu byť rôzne osoby: [8]

- jednotlivec
- skupina jednotlivcov
- expertná skupina
- „komisia“
- porota

Poznáme dve hlavné kategórie hodnotenia dodávateľov: [8]

- hodnotenie založené na procese – posudzujeme proces výroby alebo servisu dodávateľa, organizácia výstavby vykonáva audit v dodávateľovej sieti čím posúdi dodávateľov operačný systém
- hodnotenie založené na výkone – posudzuje dodávateľov aktuálny výkon závislí na rôznych kritériách ako dodávky, cena, spoľahlivosť...

Keď hodnotíme a posudzujeme dodávateľov, okrem ceny musíme posudzovať nasledujúce faktory: [8]

- splnenie dodacej doby
- prevedenie prací včas
- flexibilita
- frekvencia dodávok
- kvalita dodávok
- náklady na prepravu
- cenové podmienky...

4.1 Kritériá hodnotenia dodávateľov

Kritérium ponukovej ceny - je objektívnym nástrojom rozhodovania. Ponuková cena je totižto ľahko merateľná. Použitie tohto kritéria je podmienené jednoznačným popisom konštrukcie ponukovej ceny.

Podľa formy projektu to môže byť:

- paušálna alebo paušalizovaná cena za celú stavbu,
- súčet paušálnych cien jednotlivých celkov,
- položková cena vytvorená z paušálnych položiek
- položková cena

V popise konštrukcie ponukovej ceny musí byť zrozumiteľné, ako bude zadávateľ hodnotiť alternatívne riešenia ponúknuté uchádzačom, pokiaľ takéto riešenia v zadávacích podmienkach pripustí. Je niekoľko možných postupov, ktoré sú pre objektivitu súťaže optimálne:

- uchádzač ocení riešenia podľa zadávacej dokumentácie
- uchádzač ocení ním navrhované alternatívne riešenie
- pri rozhodovaní o poradí ponúk sa určí poradie podľa ceny s požadovaným riešením
- zákazka sa zadá za cenu uchádzačovým riešením

V zadávacej dokumentácii musí byť vždy zadávateľom stanovené, ku ktorému dňu sa ponuková cena vzťahuje (inflácia a zmeny úrokových sadzieb môžu ponukovú cenu ovplyvniť). Existujú zákazky, ktoré sa zadávajú za „náklady plus prirážka“, keď stavebník hradí dodávateľovi faktúry za materiál, výroby, doprava, prácu subdodávateľov, eventuálne hradí dodávateľovi realizované mzdové a iné náklady – zväčšené buď o dohodnutú pevnú alebo percentuálnu prirážku. V oboch prípadoch je práve táto ponuková prirážka kritériom pri zadávaní dodávky. Uplatňuje sa hlavne pri službách (údržba stavby). [11]

Kritérium ekonomickej výhodnosti- zadávanie podľa ekonomickej výhodnosti ponuky vyzerá logicky, avšak bez riadnej definície ekonomickej výhodnosti stráca objektivnosť a je zdrojom problémov a sporov so zadávateľmi. Ekonomicky výhodné môžu byť totiž všetky ponuky, ktoré boli predložené, ale každá iným spôsobom. Ak chceme získať prehľad o ponukách a nejak ich porovnať, musíme:

- kritérium spresniť tým, že zákazku zadáme ekonomicky najvýhodnejšiu ponuke,
- veľmi presne stanoviť , čo tá ekonomicky najvýhodnejšia ponuka v danom prípade je,
- dať uchádzačom, okrem obvyklých prvkov zadávacej dokumentácie, niekoľko vstupných informácií (minimálnu dobu životnosti stavby, odhad úrokovej sadzby, odhad miery inflácie...).

Odhady budúcich nákladov sa odvodja z cien na stavebnom trhu aktuálnych v dobe zadávania. Porovnávanou veličinou je súčet ponukovej ceny a diskontovanej hodnoty budúcich nákladov. [8]

Kritérium doby realizácie - je vo vypísaných súťažiach veľmi obľúbené. Takéto kritérium ma ale zmysel iba pri náprave škôd spôsobenými živelnými katastrofami, priemyslovými a dopravnými haváriami, teroristickými útokmi a pod. Inak musí dobu realizácie stanoviť zadávateľ zákazky na základe:

- svojej platobnej situácie
- projektovej dokumentácie

Dobu realizácie ovplyvňujú:

- technologické činitele
- sociálne činitele
- peňažné toky počas realizácie
- poistenie realizácie a poistenie hotovej stavby,

- predpokladaný výnos z užívania stavby...

Dobu realizácie teda určuje stavebník na základe výsledkov projektovania alebo s prihliadnutím na svoje finančné toky.

Uchádzač je buď schopný dielo v požadovanej dobe vykonať, alebo dopredu vie, že nedokáže. Alebo dielo v zadanej dobe vykonať schopný je, avšak za viac peňazí. V každom prípade rozhoduje stavebník, ktorý rozhoduje jednak o trvaní realizácie a jednak o finančných zdrojoch. [8]

Kritérium akosti - toto kritérium je obľúbené, ale pri výbere dodávateľa stavebných prác bohužiaľ chybne alebo dokonca nelogické. Akosť stavby sa totiž nedá popísať jedinou, objektívne merateľnou veličinou a ako kritérium je preto nepoužiteľné. Zadávateľ definuje požadovaný štandard stavby už vo svojom zadaní. Štandard je popísaný v dokumentácii zákazky, ktorej dodržanie kontroluje autorský dozor a technický dozor stavebníka, obaja platení zadávateľom. Kritérium akosti sa môže uplatniť snáď iba u architektonických návrhov a umeleckých dielach alebo u takých budov, kde na peňažných tokoch nikomu nezáleží. [8]

Kritérium záručnej doby - ak niekto ponúka istú zručnú dobu na svoje dielo alebo výrobok, musí počítať so záručnými opravami po túto dobu a náklady na nich zahrnúť do ponukovej ceny. Je teda logické, že ten kto požaduje dlhšiu záručnú dobu, musí počítať aj s vyššou cenou. Záručnú dobu musí zadávateľ zohľadniť vo svojej kalkulácii, pretože musí vedieť, kedy záručná doba skončí a kedy mu začnú nabiehať náklady na opravy. Aby to vedel presne, musí ju stanoviť už v zadávacej dokumentácii. Uchádzači o zákazku musia vedieť ako majú záručné opravy zahrnúť do ponukovej ceny. Záručná doba sama o sebe nestačí, musí byť vždy definovaná, za čo sa zaručuje. [8]

Kritérium platobných podmienok - stavebník, ako primárny účastník výstavbového projektu, ovláda peňažné toky a rozhoduje preto o platobných podmienkach. Dodávateľ platobné podmienky buď akceptuje, alebo zo súťaže či jednaní odstúpi. [11]

Kritérium zmluvných pokút - zmluvné pokutu neslúžia k vylepšovaniu rozpočtu stavebníka, ale k udržianiu predpokladaných peňažných tokov. Zmluvná pokuta musí byť priamo alebo nepriamo odvodená zo škôd, ktoré môžu zadávateľovi vzniknúť oneskorením dokončenia diela. Je teda pochybné, keď sa uchádzači o zákazku vyzývajú k oznámeniu, akú veľkú pokutu budú platiť pri omeškaní. Uchádzač o zákazku spravidla vôbec netuší, aké škody môže eventuálne omeškanie zadávateľovi spôsobiť. A tak nemôže ani výšku zmluvnej pokuty navrhovať. [8]

Kritérium referencií - podnikateľ v spravidla udáva vo svojich podkladoch len také referencie, pri ktorých mu nehrozí nebezpečenstvo, že si referenciou uškodí. Preto je vždy nutné uviesť, aké referencie má uchádzač uviesť. Popríklad návšteva niekoľkých stavieb, ktoré dodávateľ realizoval, alebo využitie internetových stránok s referenciami stavených firiem, môže odhaliť potencionálne nedostatky, ktorými sa uchádzač nepochválil. [8]

Kritérium finančnej sily - finančná sila, alebo bonita, je súhrnný pojem, ktorý obvykle charakterizuje mieru schopnosti podnikateľa plniť svoje hmotné a finančné záväzky. Finančnú silu stavebného podnikateľa môžeme objektívne preukázať tým, či mu banka poskytne alebo neposkytne bankovú záruku na dokončenie diela. Platobná schopnosť dodávateľa voči subdodávateľom, poprípade jeho dôveryhodnosť u subdodávateľov sa

vyšetrí tak, že dodávateľovi neposkytneme zálohu, dodávateľ musí mať teda nejaké prostriedky alebo aspoň dôveru subdodávateľov, aby bol schopný stavebníkovi dodávať do prvej platby. [8]

Kritérium počtu zamestnancov- počet zamestnancov rozhodujúci pre plnenie zákazky nebýva síce uvedený v kritériách, ale vyskytuje sa ako predpoklad pre plnenie zákazky. Môže sa zdať, že stavebný podnik, ktorý ma v deň podania ponuky viac trvalých zamestnancov než iný podnik, má väčšiu šancu získať zákazku. Teoreticky uchádzač nemusí mať vôbec žiadneho zamestnanca, pretože všetku prácu kúpi od subdodávateľa. Ak uchádzač uvádza počet zamestnancov ako prednosť, znamená to, že v cene zákazky budú zahrnuté aj mzdy zamestnancov, ktorí po určitú dobu nebudú behom realizácie v mnohých dôvodov využití. Kritérium počtu zamestnancov teda predražuje zákazku. [8]

Kritérium technickej úrovne - má zmysel v súťažiach, kde boli predložené rôzne návrhy riešenia určitého problému. Technickú úroveň musíme hodnotiť v počiatkovej fáze výstavbového projektu pri výbere architekta, dodávateľov technologických zariadení a pod. [8]

4.2 Metódy hodnotenia dodávateľov

Existujú rôzne metódy, pomocou ktorých môžeme efektívne hodnotiť dodávateľov. Každý podnik by si mal individuálne vybrať metódu, ktorá najviac vyhovuje jeho požiadavkám. Výsledkom hodnotenia bude kvantitatívny údaj, ktorý využijeme pri rozhodovaní o najvhodnejšom dodávateľovi. Metódy používané pre rozhodovania o vhodnom dodávateľovi sú: [4]

- Metódy hodnotiacich stupníc,
- metódy hodnotenia dodávateľov.

4.2.1 Základné metódy hodnotiacich stupníc

- a) **nominálna stupnica** – je považovaná za najjednoduchšiu metódu. Pri bodovaní využíva binárny logický kód 1 a 0. Pri tejto metóde sa postupuje tak, že si nakupujúci vyberie, ktoré kritériá sú vhodné pri jeho procese výberu dodávateľa, následne na to zhodnotí, či dodávateľ vybrané kritérium splňuje alebo nie. V prípade, že dané kritérium dodávateľ splňuje, je mu priradená hodnota 1, ak nie, priradí samu hodnotu 0. Nakoniec hodnoty spočítame a vyberieme dodávateľa s najvyšším počtom hodnôt 1. Nevýhodou binárnej stupnice hodnotenia je to, že neberie ohľad na rôzne váhy jednotlivých kritérií, čo znamená, že všetky kritériá sú rovnako dôležité. [10]

Príklad použitia nominálnej stupnice:

Výber dodávateľa stavebného výťahu, kde stanovené kritériá sú: cena do 150 tis., nosnosť min. 250 kg, výška min. 45 m.

Kritérium	Dodávateľ A	Dodávateľ B	Dodávateľ C
Cena do 150 tis.	1	1	0
Nosnosť min. 250 kg	0	1	1
Výška min. 45 m	0	1	1
Σ	1	3	2
Poradie	3.	1.	2.

Tab. č.1: Príklad použitia nominálnej stupnice. [10]

Z tejto tabuľky vyplýva, že najlepšie hodnotenie dosiahol dodávateľ B a preto bude doporučený ako ideálny.

- b) **ordinárna stupnica** – čiastočne zlepšuje slabé miesta nominálnej stupnice. metóda spočíva v tom, že posudzovaných dodávateľov môžeme usporiadať z hľadiska určitej vlastnosti. Ordinárne hodnotiace stupnice môžeme rozdeliť na : [10]

- ordinárne klasifikačné stupnice
- ordinárne bodovacie stupnice

Ordinárne klasifikačné stupnice – dodávateľov hodnotí podľa stupnice podobnej školskému známkovaniu. Každé vybrané kritérium známkuje v intervale napr. od 1 do 5. Priradené známky sa nakoniec spočítajú a vyberieme dodávateľa, ktorý dosiahne najlepšie priemerné hodnotenie. [10]

Príklad použitia ordinárnej klasifikačnej stupnice

Výber dodávateľa zariadenia, kde sú stanovené kritériá: obstarávacie náklady, prevádzkové náklady, výkon, životnosť.

Kritérium	Dodávateľ A	Dodávateľ B	Dodávateľ C
Obstarávacie náklady	1	2	1
Prevádzkové náklady	2	3	3
Výkon	3	2	3
Životnosť	1	1	2
Σ	7	8	10
Priemer	1,75	2	2,5
Poradie	1.	2.	3.

Tab. č.2: Príklad použitia ordinárnej klasifikačnej stupnice. [10]

Dodávateľ A dosiahol najlepšie priemerné hodnotenie a preto bude doporučený ako ideálny dodávateľ.

Ordinárne bodovacie stupnice – táto metóda spočíva v tom, že k dodávateľovi priradíme body na základe predom definovaného intervalu. Táto stupnica sa môže pohybovať v intervale 1 – 10. Ideálnym dodávateľom sa stáva ten, ktorý dosiahne najvyššieho bodového hodnotenia. [10]

Príklad použitia ordinárnej bodovacej stupnice

Výber dodávateľa zariadenia, kde sú stanovené kritériá: obstarávacie náklady, prevádzkové náklady, výkon, životnosť.

Kritérium	Dodávateľ A	Dodávateľ B	Dodávateľ C
Obstarávacie náklady	7	5	8
Prevádzkové náklady	4	6	6
Výkon	3	6	2
Životnosť	9	5	5
Σ	23	22	21
Poradie	1.	2.	3.

Tab. č.3: Príklad použitia ordinárnej bodovacej stupnice. [10]

Dodávateľ A dosiahol najvyšší počet bodov a preto bude doporučený ako ideálny dodávateľ.

- c) **kardinálna číselná stupnica** – spočíva vo vyjadrení vzájomného pomeru užitočnosti daných variant, tzn. koľkokrát alebo o koľko je preferencia výsledku hodnotenia jednej ponuky väčšia alebo menšia než druhej. Vyskytuje sa vo forme intervalovej stupnice. [10]

4.2.2 Základné metódy hodnotenia dodávateľov

- a) **Jednoduché hodnotenie podľa poradia** – hodnotíme jednotlivé kritériá u všetkých potencionálnych dodávateľov. Jednotlivým kritériám priradíme body od 1 po 3. Získané body následne sčítame a najvýhodnejší dodávateľ je ten, ktorý získa najnižší počet bodov. [10]

Kritérium	Dodávatelia		
	A	B	C
Cena v tis. Kč	60	80	100
Kvalita v %	100	85	85
Servis v %	85	95	75
Spoľahlivosť	90	80	90

Kritérium		Dodávateľia		
		A	B	C
	Cena v tis. Kč	1	2	3
	Kvalita v %	1	2	2
	Servis v %	2	1	3
	Spoľahlivosť	1	2	1
	Σ	5	7	9
	Poradie	1.	2.	3.

Tab. č.4: Príklad použitia jednoduchého hodnotenia podľa poradia. [10]

- b) Váhové hodnotenia podľa poradia** – vychádza z jednoduchého hodnotenia, pri tejto metóde priradujeme k jednotlivým kritériám navyše predom stanovenú váhu. Hodnotíme rovnakým spôsobom, avšak následne jednotlivé body pre násobíme danou váhou jednotlivých kritérií. Jednotlivé výsledky spočítame a vyberiem dodávateľa s najnižším ohodnotením. [10]

Kritérium			Dodávateľia		
		Váha kritéria	A	B	C
	Cena v tis. Kč	30%	0,3	0,6	0,9
	Kvalita v %	30%	0,3	0,6	0,3
	Servis v %	20%	0,4	0,2	0,6
	Spoľahlivosť	20%	0,2	0,4	0,2
	Σ	100%	1,2	1,8	2,3
	Poradie		1.	2.	3.

Tab. č.5: Príklad použitia váhového hodnotenia podľa poradia. [12]

- c) Scoring model** – predpokladá spätnú evidenciu potrebných údajov za určité obdobie. Pomocou recipročného indexu prevádzame potrebné údaje na vzájomne ekvivalentné hodnoty. Následne spočítame dielčie výsledky a dostaneme celkové hodnotenie. Za vhodného zvolíme dodávateľa, ktorý dosiahol najvyššieho percentuálneho výsledku. [2]

5 Praktická časť

V praktickej časti sa venujem analýze súčasného stavu podniku a analýze jeho nákladov. Na základe týchto analýz, navrhmem vhodný systém pre výber dodávateľov a ich hodnotenie, ktorý by mal firme prispieť k zlepšeniu nákupného procesu a zníženiu nákladov. Prieskum som realizovala na základe rozhovorov s konateľom firmy a podkladov, ktoré mi poskytol. Problematikou výberu a hodnotenia dodávateľov sa firma vôbec nezaobrá. Dodávky materiálu a služieb zaistuje na základe dlhoročných skúseností a dobrých vzťahov s dodávateľmi.

5.1 Charakteristika firmy P a P okno stav, s. r. o.

Firma so sídlom v Brne, pôsobí na území ČR a SR. Vznikla v roku 2005 pod názvom P a P okno servis, s. r. o.. Založili ju 3 spoločníci a zaoberala sa výhradne montážou okien. Postupom času sa spoločníci rozhodli rozšíriť portfólio firmy o menšie murárske práce a zateplovanie fasád.

Vďaka dobrému menu a skvelým partnerským vzťahom firma prosperovala a v roku 2007 sa vedenie firmy rozhodlo zainvestovať do strojného vybavenia a firma začala vyrábať vlastné okná.

V roku 2010 došlo k zrušeniu výroby, pretože firmu zasiahla kríza, malovýroba okien sa už firme ekonomicky neoplatila a bolo lacnejšie okna nakupovať ako vyrábať.

V roku 2011 došlo k organizačným zmenám. Jediným majiteľom firmy sa stal pán Tomáš Matuška a ten firmu premenoval na P a P okno stav, s. r. o.. Firma sa naďalej venuje predovšetkým montáži okien, čo tvorí asi 80% ročného obratu firmy a ďalšími činnosťami sú zateplovanie fasád a úpravy interiéru.

P a P okno stav zamestnáva stálych 8 výrobných pracovníkov (2 murárov, 6 montérov), tzn. 2 pracovné čaty. V prípade potreby si ďalších zamestnancov firma najíma externe.

Za činnosti spoločnosti zodpovedá konateľ spoločnosti. Zaistuje všetky činnosti spojené príjmom zákaziek, komunikáciou s dodávateľmi a riadením zákaziek či reklamáciami. Plánuje realizácie zákaziek, potrebu materiálu, objednáva externé služby, kontroluje priebeh zákazky, riadi pracovníkov.

Firma externe zamestnáva ekonóma, ktorý zaistuje a kontroluje všetky finančné činnosti spoločnosti a vedenie personálnej agendy. Medzi jeho hlavné úlohy patrí vedenie účtovníctva, správa majetku a stanovuje spôsob financovania a finančné plány, vedenie evidencie príjmov a nákladov podniku.

5.2 Analýza súčasného stavu v spoločnosti P a P okno stav

5.2.1 Príjem zákaziek

Firma získava zákazky na základe svojho dobrého mena, partnerských vzťahov a spolupráce s firmou DEC – PLAST spol. s r. o.. Pre firmu je dôležité udržať si dobré meno, a preto si zakladá na priamom kontakte so zákazníkom.

Hlavnú úlohu pri uzatváraní zákaziek má konateľ firmy. S potencionálnymi zákazníkmi jedná o ponúkaných službách, riadi objednávky, uzatvára zmluvy a rieši prípadné reklamácie.

Postup zjednávania zákaziek závisí od typu zákazníka. V prípade, že sa jedná o verejnú inštitúciu, konateľ reaguje na verejnú výzvu, predloží návrh zmluvy a zúčastní sa verejnej súťaže. Ak jeho návrh zvíťazí, uzatvorí s danou inštitúciou zmluvu. Ak jedná s právnickou alebo fyzickou osobou, zmluva o dielo sa uzatvára na základe požiadaviek zákazníka. Táto zmluva sa uzatvára na dobu určitú.

Objednávky prijíma osobne, písomne (prostredníctvom mailu či pošty) poprípade telefonicky s následným písomným uzatvorením zmluvy. Po prijatí objednávky preskúma konateľ požiadavky zákazníka. Následne naplánuje termín zahájenia realizácie zákazky, potrebu materiálu a prípadných externých zdrojov. Ak je firma schopná splniť požiadavky zákazníka, konateľ túto zákazku prijme, potvrdí objednávku (telefonicky alebo písomne) a následne uzatvorí zmluvu o dielo.

Pred zahájením realizácie zákazky, musí firma zaistiť technickú prípravu, tzn. zabezpečiť potrebnú dokumentáciu, povolenia, materiál, pracovníkov a stroje. Túto prípravu zabezpečuje konateľ sám.

5.2.2 Nákup, výber a hodnotenie dodávateľov

Produkty či služby nutné k zaisteniu plynulej činnosti firmy nakupuje konateľ firmy osobne. Stanovuje predpokladanú potrebu materiálu či služieb na zákazku, zaistí ich objednávkou tak, aby boli dostupné v stanovenom množstve, čase a mieste. Materiál či služby objednáva podľa predpokladanej potreby na danú zákazku a vo väčšine prípadov je materiál dodávaný priamo na stavbu.

Prevažnú väčšinu nákladov firmy tvorí opakovaný nákup (cca 90%). Požiadavky na nakupovaný materiál či služby sa nemenia, mení sa iba ich objem a dodacie termíny. Nový či modifikovaný nákup sa vyskytuje vo firme len výnimočne.

Spoločnosť spolupracuje s niekoľkými stálymi dodávateľmi, ktorý budú predstavení v kapitole 5.4. S týmito dodávateľmi má firma dobré skúsenosti. Dlhoročná spolupráca s týmito dodávateľmi predstavuje pre firmu výhody v podobe partnerských vzťahov, vernostných zliav, jednoduchšiu komunikáciu a ochotu spolupracovať.

Firma nemá vypracovanú databázu dodávateľov, ktorá by im mohla poskytnúť lepší prehľad o možných dodávateľoch a tým rozšíriť možnosti výberu zo širšieho okruhu dodávateľov.

Na výber či hodnotenie materiálu nepoužíva firma žiadnu z dostupných metód.

Každý výber prebieha na základe kritérií ako sú cena, možnosť zliav a termín dodania, ktoré jednotlivý dodávateľ ponúka a často je závislí na priateľských vzťahov konateľa s dodávateľom. V niektorých prípadoch dokonca osloví iba jedného dodávateľa bez toho, aby si spravil prieskum trhu a požiadal o cenovú ponuku viacerých dodávateľov. Na subdodávky stavebných prác si firma najíma „spriaznených“ živnostníkov, s ktorými spolupracuje dlhé roky a to bez ohľadu na lokalitu, v ktorej sa daná zákazka realizuje. Väčšinou jediným kritériom pri ich voľbe je, ktorá partia je v danom termíne dostupná. Obdobným spôsobom vyberá aj pri najímaní stavebnej techniky.

Pred prijatím nakúpeného materiálu či prevzatím prenajatej techniky, skontroluje konateľ jeho neporušenosť poprípadе funkčnosť a overí zhodu dodaného množstva a druhu s dodacím listom. Ak je všetko v poriadku, svojím podpisom potvrdí prevzatie.

V súčasnej dobe firma nijakým spôsobom dodávateľov nehodnotí. Po dlhoročných skúsenostiach s rôznymi dodávateľmi, má firma vyselektovaný úzky okruh dodávateľov, ktorý sú spoľahlivý, v prípade akýchkoľvek komplikácií s dodávkami konateľa informujú v dostatočnom predstihu a dokážu flexibilne reagovať na potreby firmy.

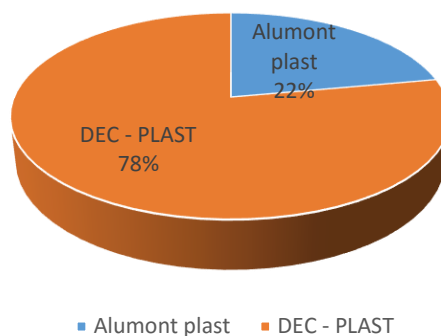
Čo sa týka dodávok stavebných prác je pre firmu dôležité aby subdodávateľa, ktorých si najíma, poskytovali kvalitnú prácu za rozumnú cenu a dodržiavali stanovené termíny. Ak tieto podmienky nie sú dodržané firma na túto situáciu subdodávateľa upozorní. V prípade, že subdodávateľ nezjedná nápravu alebo sa taká situácia opakuje firma s týmto dodávateľom ukončí spoluprácu.

5.3 Analýza nákladov

V tejto časti sa budem venovať podrobnejšej analýze nákladov, ktoré priamo súvisia s hlavnou činnosťou podniku, tzn. montážou okien. Ako podklad pre túto analýzu mi firma poskytla zoznam prijatých faktúr v roku 2015. Tieto náklady činili čiastku 4 152 830,- Kč, čo tvorí 75% v celkových nákladoch firmy. V tabuľke č.6 sú uvedené čiastky za jednotlivý materiál a služby. Kompletný zoznam nákladov spoločnosti je uvedený v prílohe č.1.

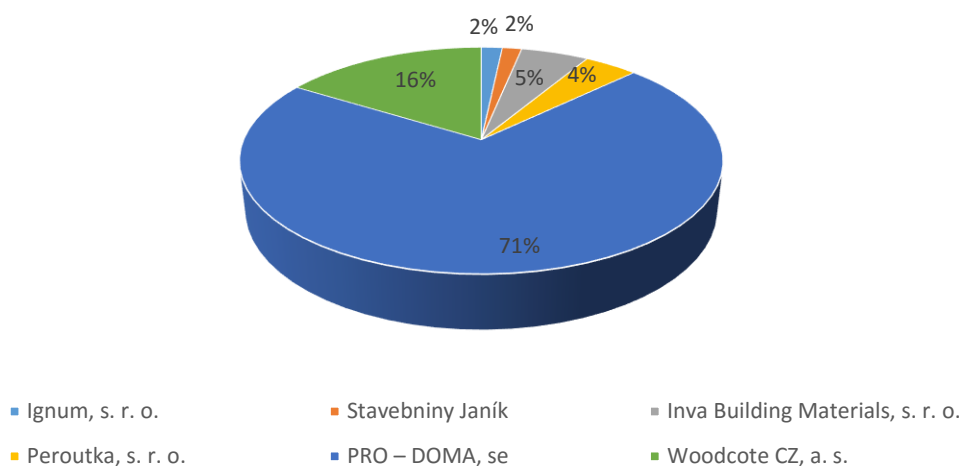
Popis	Cena za rok
Subdodávky stav. prác	342 500,- Kč
Stavebný materiál	62 600,- Kč
Likvidácia odpadu	68 290,- Kč
Okná	3 567 490,- Kč
Pracovné náradie a drobný materiál	58 230,- Kč
Prenájom náradia a stav. techniky	53 720,- Kč
Celkom	4 152 830,- Kč

*Tab. č.6: Náklady spoločnosti P a P okno stav, s. r. o. za rok 2015
Zdroj: P a P okno stav, s. r. o.*



Graf č. 1: Dodávateľia okien
Zdroj: vlastné spracovanie

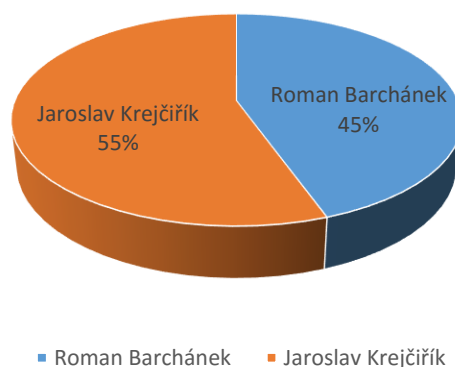
Graf č.1: Popisuje percentuálny podiel nákladov vynaložených na nákup okien v roku 2015. Táto čiastka činila 3 567 490,- Kč. Počítala som teda iba s nákladmi na kúpu okien, ostatné náklady spojené s nákupom okien, ako parapety, špeciálne zámky, kovanie atď., som vylúčila pretože sú to veľmi malé náklady, ktoré sú zväčša súčasťou dodávky okien a v prípady kedy tomu tak nie je sú mimoriadne (napr. investor ich nepožaduje alebo požaduje špecifický materiál, ktorý daný dodávateľ nevyrába). Výsledkom tohto grafu je, že väčšiu časť dodávok okien v tomto roku zabezpečovala firma DEC – PLAST (78%). S týmto dodávateľom firma spolupracuje dlhodobo a pravidelne. Čo sa týka dodávok od firmy Alumont plast, tieto sú skôr výnimočné. V roku 2015 spolupracovali iba na jednej zákazke a to z dôvodu, že sa jednalo o špeciálne okna, vyrobené na zákazku, ktoré požadoval investor.



Graf č. 2: Dodávateľia stavebného materiálu
Zdroj: vlastné spracovanie

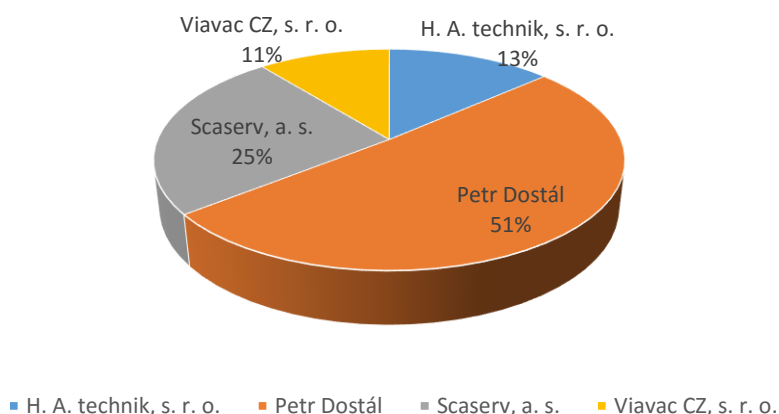
Graf č.2: Popisuje percentuálny podiel nákladov vynaložených na nákup stavebného materiálu od jednotlivých dodávateľov z celkovej čiastky 62 600,- Kč. Z grafu vyplýva, že väčšiu časť dodávok zabezpečujú firmy PRO – DOMA (71%) a Woodcote (16%). Dodávky od ostatných dodávateľov môžeme označiť za náhodné, tzn.

že sa buď jedná o špeciálny materiál, ktorý vyššie spomenutí dodávatelia neposkytujú a je potreba osloviť špecializovaného dodávateľa, alebo ak v priebehu zákazky chýba nejaký stavebný materiál a nie je možné čakať na dodávku materiálu od overeného dodávateľa, osloví firma dodávateľa materiálu v mieste realizácie zákazky, samozrejme sa jedná o nákladovo menej významné položky.



Graf č. 3: Dodávatelia stavebných prác
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 3: Popisuje percentuálny podiel nákladov vynaložených na dodávateľov stavebných prác. Celkové náklady firmy na subdodávky činili 342 500,- Kč. Väčšiu časť prác (55%) dodáva Jaroslav Krejčířík, konkrétne sú to murárske a sadrokartonárske práce. Ďalším dodávateľom prác je Roman Barchánek (45%), ktorý je dodávateľom montážnych prác. Týchto živnostníkom si firma najíma v prípade, že sa jedná o väčšiu zákazku, alebo špecifickú prácu (napr. montáž sadrokartonových konštrukcií), ktorú nie je schopná realizovať pomocou vlastných zdrojov.



Graf č. 4: Dodávatelia stavebných strojov
Zdroj: vlastné spracovanie

Graf č. 4: Náklady vynaložené na prenájom náradia a techniky činili 53 720,- Kč. Firmy Petr Dostál (51%), H. A. technik (13%) a Viavac CZ (11%) poskytujú spoločnosti

P a P okno stav prenájom špeciálnej techniky na zasklievanie nadrozmerných okien a okien vo veľkých výškach. Firma Scaserv (25%) poskytuje prenájom lešenia.

Likvidáciu odpadu na zákazkách v roku 2015 zabezpečovali firmy Stavos Brno, Resur a Rostislav Oberreiter. Nákup pracovného náradia a dobrých pracovných pomôcok zabezpečuje konateľ firmy prostredníctvom nákupných reťazcov (Bauhaus, OBI, atď.). Napriek tomu, že sa môžu javiť nákladovo významné, nebudú predmetom analýzy, pretože sa nejedná o službu, ktorá by mohla mať priamy vplyv na kvalitu výsledného produktu.

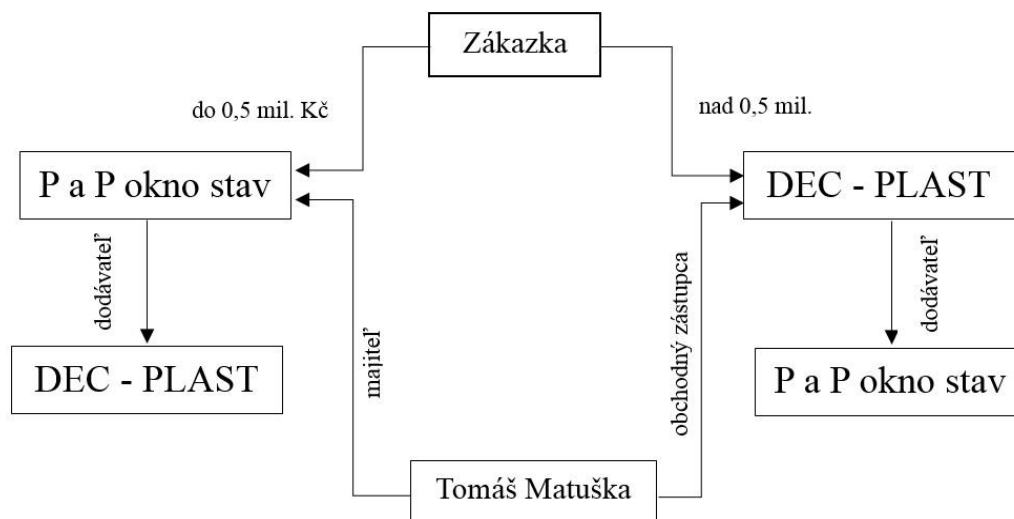
5.4 Hlavní dodávatelía firmy

V tejto kapitole popisujem dodávateľov materiálu a služieb, ktorí hrajú kľúčovú rolu vo výrobe firmy. Čo sa týka dodávateľov stavebných prác, firma si väčšinou najíma živnostníkov. Podnikatelia, ktorí stavebné práce pre firmu dodávajú najčastejšie sú popísaní v predchádzajúcej kapitole. Medzi hlavných dodávateľov ich nezaraďujem, pretože sa väčšinou firma snaží na zákazkách využívať vlastných zamestnancov, prípadne v letnom období, kedy má firma najviac práce, zamestnáva brigádnikov.

5.4.1 DEC – PLAST, spol. s r. o.

Firma DEC – PLAST je tradičný český výrobca otvorových výplní. Okna, dvere, zimné záhrady a HS portály zo všetkých tradičných materiálov vyrábajú už viac ako 20 rokov. Od roku 2003 sídli výrobné zázemie spoločnosti v areáli bývalej Tatry Příbor. Firma vlastní certifikát „Zaručene české okná“, ich produkty sú chránené priemyslovým vzorom a pod značkou Winstar dodávajú okna a dvere taktiež na rakúsky trh. Ako prvý začali označovať svoje produkty energetickými štítkami. Ako jediný český výrobca používa pre povrchovú úpravu výrobkov lakovacieho robota. Kvalita výroby je potvrdená certifikátom systému managementu kvality ISO 9001, ktorý je pravidelne kontrolovaný a ich výrobky sú taktiež opatrené značkou zhody CE opatrenie o vlastnostiach. [12]

Firma P a P okno stav, s. r. o. spolupracuje s firmou DEC – PLAST, spol. s r. o. od roku 2005. Samotný konateľ spoločnosti P a P okno stav pôsobí vo firme DEC – PLAST ako obchodný zástupca. Na základe dlhoročnej spolupráce sa stali obchodnými partnermi. Toto partnerstvo spočíva v tom, že firma P a P okno stav je oficiálnym dodávateľom montážnych prác pre DEC – PLAST a naopak firma DEC – PLAST je hlavným dodávateľom okien pre P a P okno stav. Zákazky menšieho rozsahu, ktoré pre firmu P a P okno stav nie sú rizikové (do 0,5 mil. Kč) si firma zabezpečuje sama vo vlastnej réžii, v takomto prípade je DEC – PLAST dodávateľom materiálu. Firma je samozrejme schopná realizovať aj omnoho väčšie zákazky, ale keďže v prípade nevyplatenia takejto zákazky by mohla firma prejsť do insolventie, preberá túto zákazku DEC – PLAST v obchodnom zastúpení pána Matušku a P a P okno stav je dodávateľom stavebných prác. Schéma tohto partnerského vzťahu je uvedené na obrázku č. 3.



Obrázok 3: Schéma partnerského vzťahu medzi P a P okno stav a DEC – PLAST
Zdroj: firma P a P okno stav s .r. o.

5.4.2 PRO – DOMA, SE

Spoločnosť PRO – DOMA bola založená v roku 1990 so zameraním na predaj stavebných materiálov, pôvodne prevažne maloobchodne. S postupným rastom na trhu v ČR sa firma dostala až na dnešnú pozíciu druhého najväčšieho distribútora stavebných materiálov v ČR. Firma má momentálne 75 predajní po celej ČR. Svojim stálym zákazníkom firma ponúka radu vernostných programov. K svojim veľkoodberateľom má firma individuálny prístup. So zákazníkmi sa snažia udržiavať dlhodobú spoluprácu, z čoho vyplývajú výhodné cenové a platobné podmienky. Firma kladie dôraz na svoju vysokú finančnú stabilitu, čoho dôkazom je získané ocenenie ČEKIA Stability Award. [13]

Na základe dobrých skúsenosti je táto firma ďalším vyhovujúcim dodávateľom, s ktorým P a P okno stav udržiava dlhodobú spoluprácu a priateľské vzťahy.

5.4.3 WOODCOTE CZ, a. s.

Spoločnosť WOODCOTE pôsobí na českom trhu od roku 1992. Svoje produkty a služby ponúka v 25 pobočkách v ČR. Okrem Česka, pôsobí firma v Poľsku a na Slovensku. Ponúka široký sortiment stavebných materiálov, odborne vyškolený personál, rýchly servis a flexibilnú dopravu. Svojím zákazníkom dokonca ponúkajú výrobky vlastnej výroby pod značkou Extherm. [14]

P a P okno stav považuje tohto dodávateľa za spoľahlivého nielen kvôli dlhodobej spolupráci, ale aj z dôvodu možnosti nákupu na Slovensku.

5.4.4 Petr Dostál

Firma ponúka autodopravu s hydraulickým ramenom a dopravu nadmerných nákladov po celej ČR. Ďalej poskytujú služby spojené so zasklievaním nadrozmerných okien, okien vo veľkých výškach a to aj na Slovensku či Rakúsku. Taktiež ponúkajú

možnosť prenájmu techniky aj s obsluhou. [15]

S touto firmou spolupracuje P a P okno stav už dlhé roky. Má s ňou veľmi dobré skúsenosti. Veľkou výhodou je možnosť prenájmu techniky aj na Slovensku.

5.5 Návrh na zlepšenie

Na základe teoretických poznatkov a analýzy súčasného stavu podniku a jeho nákladov, som dospela k názoru že nákupný proces vo firme P a P okno stav je možné zlepšiť zavedením systému na výber a hodnotenie dodávateľov. Tento systém sa bude týkať iba strategických dodávateľov, ktorý majú priamy vplyv na výrobu podniku.

5.5.1 Návrh systému na výber dodávateľa

Konateľ firmu musí zostaviť a pravidelne aktualizovať zoznam potencionálnych dodávateľ materiálu a služieb, v ktorom bude zaznamenávať druh materiálu/služby, názov a kontakt priradeného dodávateľa. Ku každému druhu materiálu či služby by mal priradiť minimálne 2 potencionálnych dodávateľov. Zoznam by mal obsahovať strategických dodávateľov, ktorý majú priamo ovplyvňujú kvalitu montáže, tzn. dodávateľov:

- stavebného materiálu,
- stavebných prác,
- stavebných strojov.

Jednotlivých dodávateľov by mal konateľ vyberať na základe vlastných skúseností, prieskumu trhu, referencií dodávateľov a doporučení od firiem z odboru. Zoznam by mal podľa výsledkov hodnotenia pravidelne aktualizovať a udržiavať iba tých dodávateľov, ktorý spĺňajú požiadavky podniku.

Vzhľadom na to, že sa doteraz firma tejto problematike vôbec nevenovala, som tento systém navrhla tak, aby bol prehľadný a jednoduchý na spracovanie. Zvolila som jednoduchú metódu hodnotenia podľa poradia.

Prvým krokom pre návrh tohto systému bolo vybrať kritériá ktoré budú pre výber dodávateľov rozhodujúce. V spolupráci s konateľom firmy, som stanovila kritériá, tak aby vyhovovali potrebám podniku. Tieto kritériá sú uvedené v tabuľke č. 7.

Dodávatelia stavebného materiálu	Dodávatelia stavebných prác	Dodávatelia stavebných strojov
<ul style="list-style-type: none">• Cena• Splatnosť faktúr• Doprava• Termín dodania• Záruka	<ul style="list-style-type: none">• Cena• Splatnosť faktúr• Kvalita• Záruka	<ul style="list-style-type: none">• Cena• Splatnosť faktúr• Doprava• Termín dodania• Servis

Tabuľka č. 7: Kritéria pre výber dodávateľa
Zdroj: vlastné spracovanie

Kritérium „**cený**“ bude odberateľ hodnotiť na základe jednotlivých cenových ponúk poskytnutých dodávateľmi. Odberateľ preferuje najnižšiu cenovú ponuku.

Kritérium „**splatnosť faktúr**“ stanoví dobu v dňoch na zaplatenie záväzku, ktorý vznikne odberateľovi. Odberateľ preferuje dodávateľa, ktorý poskytuje dlhú dobu splatnosti.

Kritérium „**doprava**“ stanoví cenu, za ktorú dodávateľ daný materiál či službu dopraví priamo na stavbu.

Kritérium „**termín dodania**“ stanoví dobu v dňoch od prijatia objednávky dodávateľom po doručenie na stavbu.

Kritérium „**kvalita**“ vyjadruje kvalitu poskytovaných prác, ktorú hodnotí na základe vlastných skúseností či referencií.

Kritérium „**servis**“ bude vyjadrovať doplnkové služby, ktoré poskytuje dodávateľ stavebných strojov. Odberateľ bude preferovať dodávateľov, ktorí majú opravy a servis zahrnuté do ceny nájmu a nevznikajú tak odberateľovi ďalšie náklady.

Kritérium „**záruka**“ stanovuje dobu, po ktorú dodávateľ ručí za dodanú službu, či materiál. Dodávateľ musí presne uviesť za čo sa zaručuje.

Ďalším krokom je stanoviť hodnotiacu stupnicu, podľa ktorej budeme jednotlivé kritériá hodnotiť. Návrh hodnotiacej stupnice je uvedený v tabuľke č. 8.

Ukazovateľ	Vyhovuje	Čiastočne vyhovuje	Nevyhovuje
Počet bodov	3	2	1

Tabuľka č. 8: Hodnotiaca stupnica

Zdroj: vlastné spracovanie

Výber dodávateľa budeme realizovať pomocou jednoduchej hodnotiacej metódy podľa poradia. Zo zoznamu dodávateľov konateľ firmy vyberie vždy aspoň dvoch dodávateľov daného materiálu či služby. Vybraným dodávateľom zašle objednávku, na základe ktorej mu dodávateľia zašlú cenové ponuky. Do tabuľky č. 9 zaznamenáme vstupné hodnoty podľa stanovených kritérií. Pre konkrétnejšie vysvetlenie výpočtu uvádzam príklad výberu dodávateľa materiálu.

Kritérium	Dodávateľ 1	Dodávateľ 2	Dodávateľ 3
Cena (Kč)	27 450	25 320	30 180
Splatnosť faktúry (dni)	14	0	30
Doprava (Kč)	500	850	0
Termín dodania (dni)	14	14	7
Záruka (roky)	2	2	2

Tabuľka č. 9: Vstupné hodnoty

Zdroj: vlastné spracovanie

Následne jednotlivým hodnotám budeme priradovať body, ktoré som navrhla v tab. č. 8 a to podľa poradia jednotlivých hodnôt. Spôsob ohodnotenia je uvedený v tabuľke č. 10.

Kritérium	Dodávateľ 1	Dodávateľ 2	Dodávateľ 3
Cena	2	3	1
Splatnosť faktúry	2	1	3
Doprava	2	1	3
Termín dodania	2	2	3
Záruka	3	3	3
Počet bodov	11	10	13
Poradie	2.	3.	1.

*Tabuľka č. 10: Vyhodnotenie ponúk jednotlivých dodávateľov
Zdroj: vlastné spracovanie*

Body, ktoré jednotlivý dodávateľia získajú spočítame. Dodávateľ, ktorý dosiahne najvyšší počet bodov, bude označený poradovým číslom 1, čo znamená, že jeho ponuka je najvýhodnejšia a odporúčam aby bol vybraný pre dodávky materiálu.

Z vyhodnotenia ponúk jednotlivých dodávateľov vyplýva, že dodávateľ, ktorý dosiahol najvyššie bodové hodnotenie, aj napriek tomu, že ponúka najvyššiu cenu, je dodávateľ 3. Ponuku od dodávateľa, ktorý skončil druhý v poradí si môže firma ponechať ako záložnú v prípade, že vybraný dodávateľ zlyhá.

Týmto príkladom som chcela poukázať na to, že výber dodávateľa podľa najnižšej ponukovej ceny nemusí byť vždy najvýhodnejší a pri voľbe dodávateľa materiálu či služieb je potrebné zohľadniť radu ďalších kritérií.

V prílohe č. 2 sa nachádza návrh formuláru, ktorý by mohla pre tieto účely firma využívať.

5.5.2 Návrh systému na hodnotenie dodávateľov

Vzhľadom na veľkosť a potreby firmy by mal konateľ raz za pol roka spätne skontrolovať či dodávateľia, ktorý dodávali firme jednotlivý materiál či služby, stanovené podmienky, na základe ktorých boli vybraný, naozaj dodržali. Tento postup by mal pomôcť firme v zozname dodávateľov udržiavať len tých, ktorý podmienky dodržiavajú a budú označení ako schválení, prípadne alternatívni.

Pre systém hodnotenia dodávateľov som zvolila kritériá, na základe ktorých bol daný dodávateľ vybraný pre dodávky materiálu či služby a dodržiavanie a týchto parametrov je potrebné priebežne kontrolovať. Týmto kritériami sú:

- Cena
- Splatnosť faktúr
- Termín dodania

Ďalšími kritériami, ktoré je potrebné hodnotiť a priebežne kontrolovať sú:

- Kritérium „komunikácia“ – je to subjektívny ukazovateľ, ktorý sleduje

ochotu a jednanie dodávateľa v neštandardných situáciách.

- Kritérium „reklamácie“ – sleduje počet reklamácií v danom období, stanoví % závadných dodávok a zároveň vyjadruje kvalitu dodávok.

Výpočet: $\% \text{ reklamácií} = \frac{\text{počet reklamácií}}{\text{počet dodávok}} \cdot 100\%$

V tabuľke č. 11 bude navrhnutá hodnotiacia stupnica a váhy jednotlivých kritérií, podľa ktorej bude hodnotiteľ (konateľ) hodnotiť jednotlivých dodávateľov. Tieto kritériá budú pre všetkých dodávateľov zhodné.

Kritérium	Slovné hodnotenie	Body	Váha
Cena	Bez navýšenia ceny	5	8
	Navýšenie do 10%	3	
	Navýšenie nad 10%	1	
Splatnosť faktúr	30 dní a viac	5	5
	29 až 14 dní	3	
	7 dní a menej	1	
Termín dodania	Menej než 7 dní	5	10
	7 až 14 dní	3	
	Viac ako 14 dní	1	
Reklamácie	Bez reklamácií	5	8
	Do 10%	3	
	Viac ako 10%	1	
Komunikácia	Výborná	5	5
	Dobrá	3	
	Zlá	1	

Tabuľka č. 11: Hodnotiacia stupnica

Zdroj: vlastné spracovanie

Maximálna hodnota, ktorú môže dodávateľ dosiahnuť je 180 bodov. Výpočet spočíva v tom, že hodnotiteľ priradí ku každému kritériu bodové hodnotenie a to prenášobí váhou daného kritéria a spočíta celkový počet dosiahnutých bodov jednotlivých dodávateľov. Mechanizmus výpočtu je znázornený v tabuľke č. 12.

Kritérium	Maximum bodov	Váha	Maximálne hodnotenie
Cena	5	8	40
Splatnosť faktúr	5	5	25
Termín dodania	5	10	50
Reklamácie	5	8	40
Komunikácia	5	5	25
CELKOM			180

Tabuľka č. 12: Mechanizmus výpočtu hodnotenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Vstupné údaje pre toto hodnotenie získame na základe prijatých faktúr a reklamačných protokolov. Čo sa týka úrovne komunikácie, tú ohodnotí konateľ podľa osobných skúseností a dojmu s daným dodávateľom. Výsledky zapíšeme do tab. č. 13.

Kritérium	Váha kritéria v_i	Dodávateľ 1		Dodávateľ 2		Dodávateľ n	
		Body b_i	$b_i x v_i$	Body b_i	$b_i x v_i$		Body b_i	$b_i x v_i$
Cena								
Splatnosť faktúr								
Termín dodania								
Reklamácie								
Komunikácia								
CELKOM								

Tabuľka č. 13: Hodnotenie dodávateľov váhovým bodovým systémom
Zdroj: vlastné spracovanie

Následne bude dodávateľ zaradený do kategórie podľa počtu dosiahnutých bodov. Ak splňuje požiadavky v rozsahu 100% – 80% bude zaradený do kategórie schválených dodávateľov. V prípade ak spĺňa požiadavky v rozsahu 79% - 60% bude zaradený do kategórie alternatívnych dodávateľov. Ak dosiahne hodnotenie pod 59% bude zaradený do kategórie neschválených dodávateľov. V tabuľke č. 14 je uvedených spôsob vyhodnocovania spôsobilosti dodávateľov.

Hodnotenie	Počet bodov	Odporúčanie
Schválený	180 - 144	Udržovať dodávateľsko-odberateľské vzťahy
Alternatívny	143 - 108	Upozorniť dodávateľa na možné ukončenie spolupráce
Neschválený	107 a menej	Ukončiť spoluprácu

Tabuľka č. 14: Vyhodnotenie bodového hodnotenia
Zdroj: Vlastné spracovanie

Ak dodávateľ dosiahne súčet bodov vyšší ako 144 je z hľadiska plnenia požiadaviek pre firmu vyhovujúci. S takýmto dodávateľom by mala firma udržiavať obchodné vzťahy.

Výsledok hodnotia v rozsahu od 143 do 108 bodov znamená, že tohto dodávateľa by mala firma sledovať a upozorniť ho na požiadavky firmy, ktoré nespĺňa a pokúsiť sa o nápravu. V prípade zhoršenia plnenia týchto požiadaviek s ním firma ukončí spoluprácu.

Ak dodávateľ dosiahne nižšie bodové hodnotenie ako 107 bodov, odporúčam aby bol vyradený zo zoznamu dodávateľov a firma s ním ukončila spoluprácu.

Následne som z dostupných podkladov vybrala dvoch významných dodávateľov materiálu a dvoch dodávateľov stavebných prác, ako názornú ukážku hodnotenia, a požiadala som konateľa firmy aby týchto dodávateľov na základe zvolených kritérií ohodnotil. Toto hodnotenie sa týka obdobia jedného roku, tzn. roku 2015.

Kritérium	Váha kritéria v_i	Roman Barchánek		Jaroslav Krejčířík		DEC – PLAST		PRO - DOMA	
		Body b_i	$b_i x$ v_i	Body b_i	$b_i x$ v_i	Body b_i	$b_i x$ v_i	Body b_i	$b_i x$ v_i
Cena	8	3	24	5	40	5	40	5	40
Splatnosť faktúr	5	3	15	3	15	5	25	5	25
Termín dodania	10	1	10	5	50	3	30	5	50
Reklamácie	8	1	8	3	24	3	24	5	40
Komunikácia	5	1	5	5	25	5	25	5	25
CELKOM			62		154		144		180

Tabuľka č. 15: Výhodnotenie dodávateľov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledných hodnôt hodnotenia (viď tab. č. 15) vyplýva, že Roman Barchánek, ktorý pre firmu dodáva stavebné práce, daným kritériám nevyhovuje a spadá do kategórie neschválených dodávateľov, takže by sa mal konateľ prehodnotiť ich vzájomnú spoluprácu a s touto firmou ukončiť dodávateľsko - odberateľský vzťah. Ostatní hodnotení dodávatelia spadajú do kategórie schválených dodávateľov, avšak firma DEC – PLAST sa nachádza na hranici medzi schváleným a alternatívnym z čoho vyplýva, že by mal na túto skutočnosť konateľ dodávateľa upozorniť a informovať ho, v ktorých oblastiach konkrétne by ma zjednať nápravu.

V každom z uvedených prípadov, by mala firma svojich dodávateľov informovať o výsledkoch hodnotenia. Zvlášť v prípade, ak sa dodávateľ dostane do kategórie neschválených dodávateľov by mala firma definovať príčiny pre ukončenie spolupráce.

Návrh formuláru, ktorý by firma mohla využívať pre hodnotenie je v prílohe č. 3.

6 Záverečné zhrnutie

Nákup predstavuje jednu zo základných činností podniku. V momentálnom konkurenčnom prostredí sa každý snaží znižovať svoje náklady na minimum. Dôležitým faktorom je teda cena nakupovaného materiálu vrátane dopravy. Pri výbere dodávateľov sa firmy väčšinou zaujímajú hlavne o to, aby cena, ktorú potencionálny dodávateľ ponúka bola čo najnižšia. Avšak cena materiálu či služieb môže výrazne ovplyvniť kvalitu a tým spôsobiť nemalé škody. Na druhú stranu, ak je firma ochotná si priplatiť, aby výrobok spĺňoval požadovanú kvalitu, môže v konečnom dôsledku ušetriť na dodatočných nákladoch vynaložených na opravy a servis. Z tohto dôvodu, považujem za dôležité aby firmy, hlavne v stavebníctve, zavádzali systém hodnotenia dodávateľov, ktorý nám umožňuje odhaliť, na akej úrovni sa nachádzajú kritéria, ktoré firma považuje za dôležité a že nie vždy je najdôležitejším faktorom v nákupnom procese práve cena. Často práve dodávateľ, ktorý ponuka vyššiu cenu, môže byť pre nás výhodnejší v rámci poskytovanej kvality či služieb.

Cieľom mojej práce bolo analyzovať súčasný spôsob výberu a hodnotenia dodávateľov vo firme P a P okno stav, s. r. o. Táto firma sa doposiaľ touto problematikou nezaoberala a svojich dodávateľov vyberala na základe ceny a dlhodobých skúseností. Výstupom tejto práce je návrh na zlepšenie efektívnosti nákupného procesu pomocou zavedenia systému výberu a hodnotenia dodávateľov.

Prvým krokom pre vytvorenie systému bola analýza súčasného stavu vo firme a analýza ročných nákladov, ktoré priamo ovplyvňujú výsledný produkt firmy. Z tejto analýzy vyplynulo, že celý proces nákupu je závislý iba od jednej osoby a tou je konateľ firmy. Konateľ na základe svojich dlhoročných skúseností a rodinnej tradície vo výrobe a montáži okien postupuje pri voľbe dodávateľa intuitívne. V procese nákupu je väčšinou rozhodujúcim faktorom cena a priateľské vzťahy. Takýto spôsob sa však javí ako nedostatočný. Vzhľadom na to, že sa jedná o malú firmu zavedenie aspoň základných metód hodnotenia môže firme priniesť nemalé úspory v oblasti nákladov.

Výstupom mojej práce je návrh jednoduchého systému na výber dodávateľov pomocou základnej hodnotiacej metódy podľa poradia a návrh systému hodnotenia dodávateľov. Jednotlivé kritériá, ktoré som pre výber a hodnotenie použila, som konzultovala s konateľom, aby čo najviac vyhovovali požiadavkám firmy. Hodnotenie dodávateľov by malo firme pomôcť eliminovať nevyhovujúcich dodávateľov a udržať si len tých, ktorý sú na najvyššej úrovni. Pomocou tohto systému by mala firma zostaviť zoznam schválených dodávateľov, ktorý bude pravidelne aktualizovať. Tento zoznam umožní firme vytvoriť si prehľad o spoľahlivých dodávateľoch, čo by malo viesť k zníženiu nákladov na materiál a služby.

Formuláciou vyššie uvedeného systému pre výber a hodnotenie dodávateľov sa mi podarilo splniť stanovený cieľ práce. Návrh, ktorý je v tejto práci uvedený, som odovzdala konateľovi firmy, ktorý sa po jeho preštudovaní rozhodol zväžiť aplikáciu systému v praxi. Po celú dobu spracovávania bakalárskej práce sa nevyskytol žiaden problém v komunikácii, všetky potrebné údaje mi ochotne a včas poskytol majiteľ firmy.

7 Zoznam použitých zdrojov

LITERATÚRA:

- [1] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice. ISBN 80-251-0174-6.
- [3] GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International, 1994. Business guides. ISBN 80-901454-3-4.
- [4] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [5] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- [6] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie, Oldřich MENŠÍK a Monika GRESSEOVÁ. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1999. ISBN 80-7078-674-4.
- [8] TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6. Dostupné také z: <http://kramerus.mzk.cz/search/handle/uuid:0377f680-84fe-11e3-a606-005056827e51>
- [9] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [10] *Construction supplier Selection and evaluation* [online]. [cit. 15.1.2016] Dostupné z: <http://www.slideshare.net/vishalkachwah/suppliers-selection-in-construction-supply-chain-management>
- [11] *Pokyny k úspěšné realizaci výběrového řízení na dodavatele* [online]. [cit. 23.1.2016] Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/pokyny-k-uspusne-realizaci-vyburoveho-rizeni-na-dodavatele-aktualizace-unor-2013-3590-cz.pdf>
- [12] Oficiální webové stránky společnosti DEC – PLAST, spol. s r. o. [online]. [cit. 24.4.2016] Dostupné z: <http://www.decplast.cz/>
- [13] Oficiální webové stránky společnosti PRO – DOMA, s. e. [online]. [cit. 24.4.2016] Dostupné z: <http://www.pro-doma.cz/>
- [14] Oficiální webové stránky společnosti WOODCOTE, a. s. [online]. [cit. 24.4.2016] Dostupné z: <http://www.woodcote.cz/>
- [15] Oficiální webové stránky firmy Petr Dostál [online]. [cit. 19.5.2016] Dostupné z: <http://www.autoshr.cz/>

8 Zoznam obrázkov

<i>Obr. 1: Základné subsystémy priemyslového a obchodného podniku.....</i>	<i>11</i>
<i>Obr. 2: Faktory ovplyvňujúce nákupné rozhodnutie.....</i>	<i>14</i>
<i>Obr. 3: Schéma partnerského vzťahu medzi P a P okno stav a DEC-PLAST.....</i>	<i>40</i>

9 Zoznam tabuliek

<i>Tab. č. 1: Príklad použitia nominálnej stupnice.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. č. 2: Príklad použitia ordinárnej klasifikačnej stupnice.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. č. 3: Príklad použitia ordinárnej bodovacej stupnice.....</i>	<i>32</i>
<i>Tab. č. 4: Príklad použitia jednoduchého hodnotenia podľa poradia.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. č. 5: Príklad použitia váhového hodnotenia podľa poradia.....</i>	<i>33</i>
<i>Tab. č. 6: Náklad spoločnosti P a P okno stav za rok 2015.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. č. 7: Kritéria pre výber dodávateľa.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. č. 8: Hodnotiaca stupnica.....</i>	<i>42</i>
<i>Tab. č. 9: Vstupné hodnoty.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. č. 10: Vyhodnotenie ponúk jednotlivých dodávateľov.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. č. 11: Hodnotiaca stupnica.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. č. 12: Mechanizmus výpočtu hodnotenia.....</i>	<i>44</i>
<i>Tab. č. 13: Hodnotenie dodávateľov váhovým bodovým systémom.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. č. 14: Vyhodnotenie bodového hodnotenia.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. č. 15: Vyhodnotenie dodávateľov.....</i>	<i>46</i>

10 Zoznam grafov

<i>Graf č. 1: Dodávatelia okien.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf č. 2: Dodávatelia stavebného materiálu.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf č. 3: Dodávatelia stavebných prác</i>	<i>38</i>
<i>Graf č. 4: Dodávatelia stavebných strojov.....</i>	<i>38</i>

11 Zoznam príloh

<i>Príloha č. 1: Zoznam nákladov firmy P a P okno stav, s. r. o. v roku 2015</i>
<i>Príloha č. 2: Návrh formuláru na výber dodávateľov</i>
<i>Príloha č. 3: Návrh formuláru na hodnotenie dodávateľov</i>

Príloha č. 1: Zoznam nákladov firmy P a P okno stav, s. r. o. v roku 2015.

Zdroj: P a P okno stav, s. r. o.

Dodávateľ	Popis produktu	Cena za rok
Agip Česká republika, s. r. o.	Pohonné hmoty	56 920,- Kč
Allianz poisťovňa, a. s.	Poistenie	21 340,- Kč
Alumix, s. r. o.	Žalúzie, sieťky	2 915,- Kč
Alumont plast, s. r. o.	Okna	788 380,- Kč
Roman Barchánek	Stavebné práce	152 500,- Kč
Bauhaus, k. s.	Pracovné náradie	17 430,- Kč
Baumax ČR, s. r. o.	Pracovné náradie	2 700,- Kč
Benzina, s. r. o.	Pohonné hmoty	23 250,- Kč
Bibelot, s. r. o.	Reprezentačné predmety	680,- Kč
Brojan, spol. s r. o.	Finančné poradenstvo	1 000,- Kč
Bussinestel, s. r. o.	IT služby	3 930,- Kč
Comfor stores, a. s.	Nákup elektroniky	700,- Kč
Credium, a. s.	Leasing	1 460,- Kč
DEC – PLAST, spol. s r. o.	Okna a doplnkový materiál	2 779 110,- Kč
D – Oil, s. r. o.	PHM	10 130,- Kč
Electro World, s. r. o.	Elektronika	5 270,- Kč
Elektro S. M. S., s. r. o.	Elektrikárske práce	2 890,- Kč
Famko, spol. s r. o.	Servis vozidiel	10 810,- Kč
Filip Štěrbáček	Pracovné odevy	18 060,- Kč
Global stores, a. s.	Pracovné náradie	2 030,- Kč
Gral Moravia, a. s.	Účtovníctvo	188 520,- Kč
H. A. technik, s. r. o.	Prenájom prac. Náradia	7 260,- Kč
Hanol, s. r. o.	Pracovné náradie	6 010,- Kč
Hilti ČR, spol. s r. o.	Pracovné náradie	21 790,- Kč
Hornbach CS, spol. s r. o.	Pracovné náradie	4 490,- Kč
Chára sport, a. s.	Servis vozidiel - pneu	12 890,- Kč
Ignum, s. r. o.	Stavebný materiál	1 050,- Kč
Stavebniny Janík	Stavebný materiál	970,- Kč
Inva Building Materials, s. r. o.	Stavebný materiál	3 380,- Kč
IP trade Brno, s. r. o.	Parapety	6 840,- Kč
Jana Slouková	Finančné poradenstvo	6 450,- Kč
Jaroslav Krejčířík	Stavebné práce	190 000,- Kč
Ladislav Karásek	Pracovné odevy	8 270,- Kč
Lukoip ČR, s. r. o.	Pohonné hmoty	7 980,- Kč
Mach & Mrázik, adv. Kanc.	Právne služby	25 590,- Kč
OBI ČR, s. r. o.	Pracovné náradie	4 950,- Kč
Okentěs, spol. s r. o.	Tesnenie do okien	7 270,- Kč
OMV ČR, s. r. o.	Pohonné hmoty	14 850,- Kč
Paramont CZ, s. r. o.	Parapety	6 350,- Kč
Peroutka, s. r. o.	Stavebný materiál	2 660,- Kč
Petr Dostál	Prenájom prac. Náradia	27 290,- Kč
Pneuservis Bílý a syn, s. r. o.	Servis vozidiel	4 330,- Kč
PRO – DOMA, se	Stavebný materiál	44 380,- Kč
Resur, spol. s r. o.	Likvidácia odpadu	48 000,- Kč
Roltech, spol. s r. o.	Pákové ovládače	4 050,- Kč
Rostislav Oberreiter	Likvidácia odpadu	8 770,- Kč

Sain Gobain Building	Zasklievanie	6 290,- Kč
Scaserv, a. s.	Prenájom lešenia	13 360,- Kč
Sezam, s. r. o.	Špeciálne zámky	6 310,- Kč
Shell CZ, a.s.	Pohonné hmoty	24 250,- Kč
Some, s. r. o.	Nákup auta	640 540,- Kč
Stavos Brno, a. s.	Likvidácia odpadu	11 520,- Kč
Tank Ono, s. r. o.	Pohonné hmoty	17 560,- Kč
Trezor, s. r. o.	Špeciálne zámky	7 280,- Kč
VersaCo, s. r. o.	Kancelárske potreby	1 180,- Kč
Viavac CZ, s. r. o.	Prenájom prac. Nádria	5 810,- Kč
Vodafone CZ, a. s.	Telefónne služby	157 740,- Kč
Woodcote CZ, a. s.	Stavebný materiál	10 160,- Kč
X Car automotive, s. r. o.	Servis vozidiel	53 420,- Kč
Zano 91, s. r. o.	Špeciálne zámky	1 950,- Kč
Železářství Oldřich Barták, s. r. o	Pracovné náradie	675,- Kč
Železářství Skořepka, s. r. o.	Pracovné náradie	850,- Kč
Náklady za rok celkom		5 528 450,- Kč

Príloha č. 2: Návrh formuláru na výber dodávateľov. *Zdroj: vlastné spracovanie*

P a P okno stav		VÝBĚR DODAVATELŮ		
		Zakázka:		
		Materiál/Služba:		
Protokol č.:		VSTUPNÍ DATA		
Kritéria		Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
K1	Cena			
K2	Splastnost faktúr			
K3	Doprava			
K4	Lhůta dodání			
K5	Kvalita			
K6	Servis			
K7	Záruka			
Kritéria		VYHODNOCENÍ		
		Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
K1	Cena			
K2	Splastnost faktúr			
K3	Doprava			
K4	Lhůta dodání			
K5	Kvalita			
K6	Servis			
K7	Záruka			
CELKEM				
POŘADÍ				
Výsledek hodnocení:				
Poznámky: 				
Hodnocení provedl:			Datum:	

Príloha č. 3: Návrh formuláru na hodnotenie dodávateľov. *Zdroj: vlastné spracovanie*

Protokol č.:		HODNOCENÍ DODAVATELŮ				2016	
Materiál/Služba:							
Název firmy	Cena	Splatnost faktúr	Lhůta dodání	Reklamace	Komunikace	Počet bodů	Hodnocení
Hodnocení provedl:		Pro období:			Datum:		
Název firmy	Cena	Splatnost faktúr	Lhůta dodání	Reklamace	Komunikace	Počet bodů	Hodnocení
Hodnocení provedl:		Pro období:			Datum:		
POZNÁMKY:							